



RELATÓRIO ANUAL E DE SUSTENTABILIDADE 2017



Sumário

04 Apresentação

06 Mensagem da Administração

08 Principais indicadores

10 A BRF

13 Quem somos

16 Modelo de negócios

18 Nossa governança

22 Estratégia

30 Riscos e oportunidades

36 Nosso olhar para a sustentabilidade

40 Portas abertas: transparência como valor

43 Operações Carne Fraca e Trapaça

48 Ética e compliance

52 Produtos

54 Gestão da qualidade

60 Marca, inovação e conhecimento

68 Portfólio e nutrição

70 Consumidores e mercado

74 Impacto e geração de valor

77 Cadeia BRF

80 Capital humano

91 Gestão de fornecedores

102 Comunidades locais

110 Bem-estar animal

114 Eficiência ambiental

126 Negócios

131 Resultado econômico-financeiro

142 Relato

143 Sumário de conteúdo da GRI

156 Anexos

170 Informações corporativas

(Apresentação

A BRF divulga a todos os seus públicos de relacionamento o *Relatório Anual 2017*. O documento traz os principais resultados e destaques do ano, com base em metodologias internacionais de comunicação de desempenho, apresentando aspectos financeiros, humanos, intelectuais, sociais e ambientais.

Este relato foi construído a partir dos pilares estratégicos definidos por nossa liderança e da percepção dos públicos sobre os principais impactos e temas de sustentabilidade do nosso negócio — o resultado do ciclo completo de materialidade, realizado desde 2009, foi revisitado e aprofundado ao longo de 2017.

Apresentamos os indicadores econômico-financeiros, coletados com base nos padrões brasileiros e nas normas International Financial Reporting Standards (IFRS). Também seguimos as diretrizes da Global Reporting Initiative (GRI) para relatar os dados socioambientais. Adotamos, ainda, para todo o relatório, as referências de Relato Integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC).

No capítulo *Portas abertas: transparência como valor*, abordamos as iniciativas contínuas da Companhia ao trabalhar os valores associados à ética e à qualidade, assim como as ações coordenadas de desdobramento e evolução após as investigações.

IIRC

Diretrizes de Relato Integrado são consideradas para descrever nosso negócio e nossos resultados.

GRI

Adotamos desde 2009 a metodologia GRI, referência global para relatos socioambientais.

Capitais

Apresentamos, por meio de ícones, a conexão de cada capítulo deste relatório com os capitais do modelo do IIRC.

Capitais



CAPITAL
SOCIAL E DE
RELACIONAMENTO



CAPITAL
NATURAL



CAPITAL
HUMANO



CAPITAL
INTELLECTUAL



CAPITAL
FINANCEIRO E
CONSTRUÍDO



CAPITAL
MANUFATURADO

(Mensagem da Administração GRI 102-14, 102-15

Ao longo de 2017, investimos em pilares estratégicos importantes para solidificar a nossa posição de liderança no mercado brasileiro. Esse trabalho continua.

O biênio 2017/2018 marca mudanças estruturais em nossa Companhia, que nos deixam seguros de que colocaremos a BRF em um novo caminho de crescimento e rentabilidade sustentável. Ajustamos a nossa organização para refletir uma operação mais condizente com a atual realidade da empresa, já que enfrentamos diversas crises.

Realizamos alterações na administração da Companhia que, atualmente, é composta por um time de executivos que combina vasta experiência em gestão e profundo conhecimento da empresa e do setor, com a importante missão de desenvolver os futuros líderes da Companhia. Também foi aprovado, em Assembleia Geral Extraordinária, um novo Conselho de Administração, liderado por Pedro Parente (presidente do conselho) e Augusto Cruz (Vice-presidente).

Enfrentamos um dos momentos mais desafiadores da indústria de alimentos com a deflagração da Operação Carne Fraca e da Operação Trapaça, que impactaram dezenas de empresas do setor, incluindo a BRF, principalmente para o mercado internacional. A Companhia reagiu rapidamente e nomeou uma equipe dedicada, formada por executivos e consultores externos, para tratar o assunto da maneira mais assertiva, transparente e ágil, principalmente na interlocução com os stakeholders e autoridades envolvidas. Não medimos esforços para assegurar a qualidade dos nossos produtos e apurar quaisquer questões, tendo como efeito a mitigação dos impactos na Companhia.

Revisitamos os processos de qualidade e de segurança alimentar, e continuamos reforçando instâncias de controle e compliance da Companhia. Assim, a BRF aumentou ainda mais o rigor de seus processos. Essas iniciativas são permanentes e serão constantemente aperfeiçoadas. Elas continuarão presentes, com destaque e importância elevados nos processos de gestão da Companhia.

No Brasil, seguimos investindo para solidificar a nossa posição de liderança no mercado. A partir do segundo trimestre de 2017, iniciamos um processo de retomada de market share, atingindo 55,3% no final do ano. O ano de 2017 marcou também o fim de todas as restrições impostas pelo Cade quando da fusão das empresas que deram origem à BRF, há cinco anos, possibilitando o retorno bem-sucedido da Perdigão em novas categorias. Anunciamos também o lançamento da marca Kidelli para atuar em um segmento de mercado responsável por mais de 30% das vendas de alimentos processados no País.

Na Divisão Halal, consolidamos eficientemente nossa operação na Turquia – a Banvit –, com resultados acima do previsto originalmente. A Banvit marca a entrada em um mercado em que a BRF não estava presente. Além de ser líder em participação de mercado naquele país, possui operação integrada que vai desde a produção até a distribuição e nos permite avançar em produtos com maior valor agregado e ser um polo de exportação para países próximos. Vale destacar que a Divisão Halal, ao final do ano, marcou um melhor balanceamento da oferta e demanda na região do Golfo Pérsico, sustentando os preços em dólares em patamares elevados e impulsionando a melhora das margens na região.

Na divisão Internacional, que consolida as operações de Ásia, Europa, Américas e África, iniciamos o programa de gestão Otimização Global, o qual objetiva maximizar a rentabilidade dos animais como um todo, aproveitando as oportunidades comerciais das diferentes regiões, por meio de realocações dinâmicas de produtos. Contudo, após o fechamento do mercado europeu para algumas empresas brasileiras, dentre elas a BRF, nosso foco, além do mercado brasileiro e da Divisão Halal, será o mercado asiático, em linha com a nova orientação estratégica da Companhia. Desse modo, anunciamos as vendas de todos os ativos da Europa, Tailândia e Argentina. Além disso, vale o destaque para a assinatura do Memorando de Entendimento com a COFCO Meat e início dos trabalhos

visando à ampliação da cooperação entre as empresas na esfera de P&D (inovação e marca), principalmente voltada à qualidade e à segurança alimentar.

Avançamos também em diversos aspectos de sustentabilidade e na redefinição de nossa estratégia e atuação para o desenvolvimento sustentável. Reduzimos, por exemplo, o uso de antibiótico, demonstrando a nova maneira de encarar as questões relacionadas à saudabilidade e ao bem-estar animal, causa que é destaque em nosso negócio. A BRF ocupa o tier 2 do ranking global do Business Benchmark for Farm Animal Welfare (BBFAW). Para os nossos produtores integrados, houve uma verdadeira revolução silenciosa, com a redução de 18 mil para 13 mil parceiros – que ficaram muito mais sustentáveis do ponto de vista econômico. Em 2017, por exemplo, tivemos um *turnover* na base dos integrados de 2%, contra 10% em 2013. Com os nossos colaboradores, o *turnover* foi de 17% contra 30% em 2012 – hoje, o *turnover* voluntário é de 6%. Ainda reforçamos, nos últimos anos, a cultura de segurança no trabalho e conseguimos reduzir pela metade a frequência de acidentes por hora trabalhada. Também diminuimos o número de acidentes nas estradas em 60%, com redução de 45% nas fatalidades, resultado de todas as iniciativas que implementamos nos transportadores.

nossos processos

de qualidade e de segurança alimentar, e nossas instâncias de controle e *compliance*, são estruturas permanentes e constantemente aperfeiçoadas, com destaque e importância elevados nos processos de gestão

Em 2017, mobilizamos por meio do Instituto BRF, quase 3 mil voluntários que realizaram várias ações em prol das comunidades, isso só nas comemorações do aniversário da BRF, contemplando 149 ações no mundo todo que criaram um ambiente de engajamento com a Companhia. Nos aspectos ambientais, os destaques foram a redução no consumo de energia e o aumento de fonte renovável. Em 2017, reafirmamos nosso compromisso com os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) e com os princípios do Pacto Global das Nações Unidas, intrinsecamente conectados ao nosso negócio e que serão abordados ao longo deste relatório.

Em junho de 2018, o Conselho de Administração aprovou o plano de reestruturação para readequar a estrutura corporativa à nova realidade do mercado. Esse plano está baseado em quatro pilares: (i) desinvestimentos na Europa, Tailândia e Argentina, conforme mencionado anteriormente; (ii) venda de ativos não operacionais; (iii) melhor gestão de capital de giro, principalmente estoques de matéria-prima congelada e produto acabado; e (iv) securitização de recebíveis. Desse modo, em termos quantitativos, a Companhia espera receber uma injeção de caixa de aproximadamente R\$ 5 bilhões. Paralelamente, a BRF está comprometida em obter certificações e reconhecimentos de mercado junto aos nossos *stakeholders*. Assim, nosso plano contempla o retorno ao ISE (Índice de Sustentabilidade Empresarial da B3) e ao DJSI (Dow Jones Sustainability Index – Emerging Markets) e uniformização de certificações como ISO, AS, OHSAS, entre outras, com o objetivo de ter uma cadeia ainda mais equilibrada e integrada.

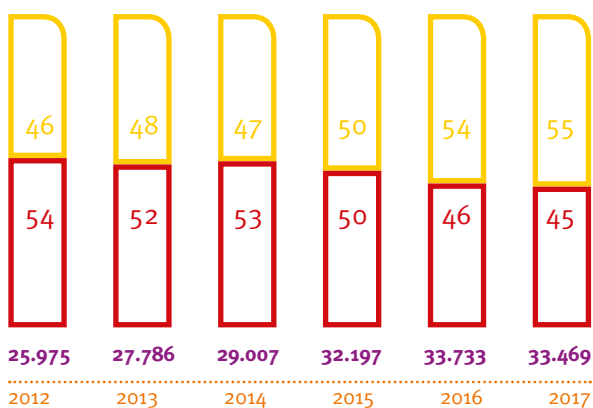
Por fim, reafirmamos nosso entendimento de que o ano de 2017 e o início de 2018, por suas dificuldades, reforçaram a necessidade de aumentar ainda mais o rigor e o monitoramento dos padrões que a BRF já exercia, o que deve se refletir de forma bastante evidente nos próximos trimestres. Esses aprendizados devem mostrar importantes melhorias no desempenho financeiro por meio do crescimento local e global, da recuperação das margens e da redução de nossa alavancagem. Essas melhorias sempre virão associadas a uma atuação responsável na gestão dos temas de segurança, qualidade, segurança alimentar, controles e *compliance*, que são alicerces estruturantes e presentes em nosso dia a dia em todos os lugares onde operamos.

Boa leitura!

Principais indicadores GRI 102-7

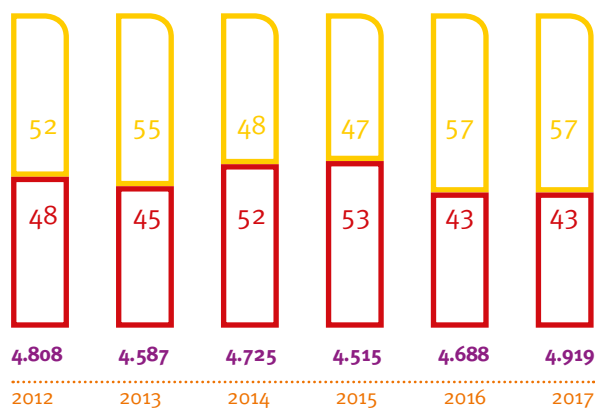
Valores em R\$ milhões	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Receita líquida	25.975	27.786	29.007	32.197	33.733	33.469
Lucro bruto	5.902	6.910	8.509	10.089	7.526	6.904
Margem bruta (%)	22,7%	24,9%	29,3%	31,3%	22,3%	20,6%
Lucro operacional	1.360	1.896	3.478	4.228	1.815	736
Margem operacional (%)	5,2%	6,8%	12,0%	13,1%	5,4%	2,2%
EBITDA	2.283	3.131	4.897	5.755	3.418	2.654
Margem EBITDA (%)	8,0%	10,3%	16,9%	17,2%	10,1%	7,9%
EBITDA ajustado	N/A	N/A	N/A	N/A	2.938	2.857
Margem EBITDA ajustada (%)	N/A	N/A	N/A	N/A	8,7%	8,5%
Lucro líquido	770	1.062	2.225	3.111	-372	-1.099
Margem líquida (%)	3,0%	3,8%	7,0%	9,3%	-1,1%	-3,3%
Valor de mercado	36.810	42.969	55.350	48.335	38.552	29.688
Ativo total	30.765	32.375	36.104	40.388	42.945	45.228
Patrimônio líquido	14.589	14.696	15.690	13.836	12.219	11.713
Dívida líquida	7.018	6.785	5.032	7.337	11.141	13.310
Dívida líquida/EBITDA ajustado	3,07	2,17	1,24	1,28	3,77	4,46
Resultado por ação (R\$)	0,92	1,17	2,46	3,62	-0,47	-1,35
Nº de ações	872.473.246	872.473.246	872.473.246	872.473.246	812.473.246	812.473.246
Nº de ações em tesouraria	2.399.335	1.785.507	1.785.507	62.501.001	13.468.001	1.333.701

RECEITA OPERACIONAL LÍQUIDA* ROL (R\$ MILHÕES)



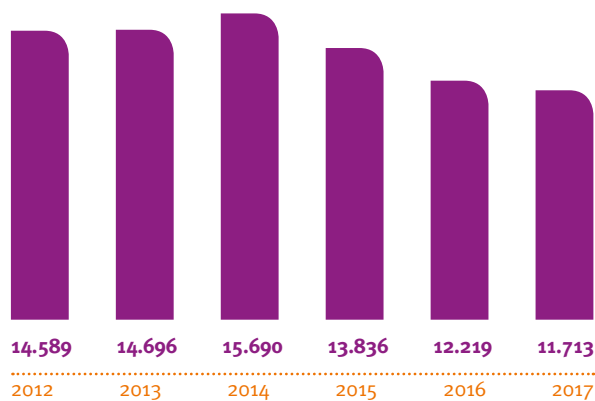
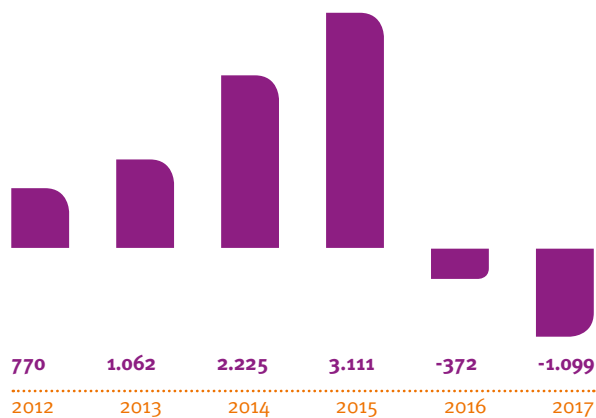
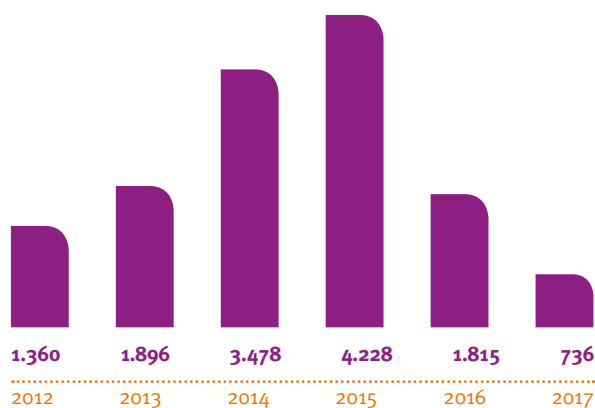
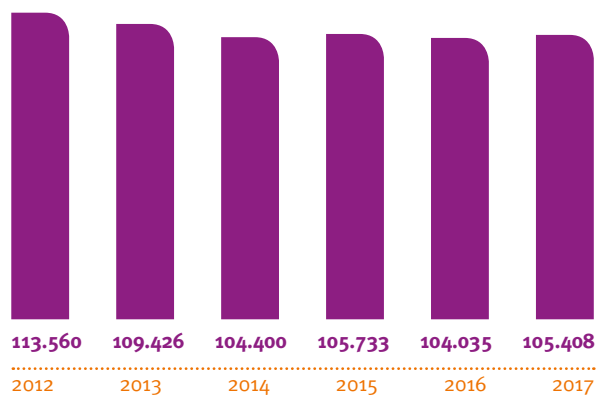
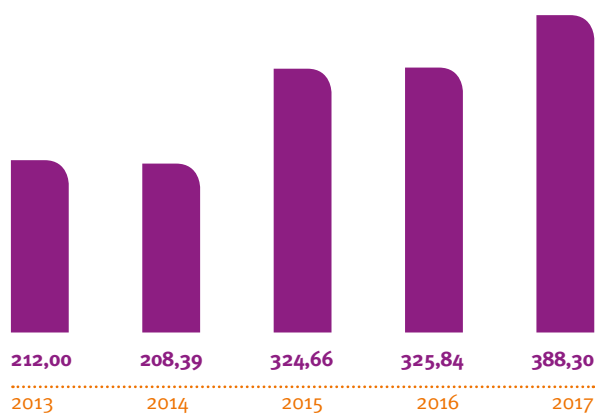
— Brasil (%) — Internacional (%) — Total

VENDAS (MIL TONELADAS)



— Brasil (%) — Internacional (%) — Total

*Valores consideram apenas operações continuadas.

PATRIMÔNIO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)**LUCRO LÍQUIDO (R\$ MILHÕES)¹****LUCRO OPERACIONAL (R\$ MILHÕES)****NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS²****INVESTIMENTOS AMBIENTAIS (R\$ MILHÕES)**

¹ Valores consideram apenas operações continuadas.

² Contempla funcionários de tempo indeterminado e funcionários fora do Brasil.

1



A BRF

Comprometida com produtos de qualidade e com atuação global, estamos presentes na vida de consumidores do café da manhã aos grandes momentos em família



CAPITAL
MANUFATURADO

Neste capítulo

- QUEM SOMOS
- MODELO DE NEGÓCIOS
- NOSSA GOVERNANÇA

A BRF S.A. é uma empresa que possui o propósito de alimentar o mundo. Companhia global de alimentos, tem sede no Brasil e mais de 80 anos de história. Por meio de um portfólio de mais de 4 mil produtos, estamos presentes nas vidas de consumidores de cerca de 150 países e respondemos por 16,3% do comércio mundial de aves, segundo a Watt Global Media. **GRI 102-1**

Entregamos alimentos convenientes, práticos e adequados às necessidades de diferentes perfis de consumidor. Exemplo disso são aqueles produtos congelados um a um, que evitam o desperdício, ou os que vão do congelador ao forno, para a praticidade no dia a dia. Nosso portfólio inclui ainda proteína *in natura*, margarina para diferentes ocasiões de consumo, sobremesas, sanduíches e maionese, além de processados diversos (frangos marinados e congelados, o famoso Chester® – o peru que é sinônimo de Natal –, carnes especiais, produtos fatiados, pratos práticos e prontos, porções e processados congelados). Em 2017, também entramos nos segmentos de ingredientes e ração para animal doméstico. **GRI 102-2**

Nossa estratégia nos últimos anos buscou consolidar presença nas Américas, Europa, Oriente Médio, África e Ásia, recorrendo, para isso, à força de marcas como Sadia, Perdigão, Qualy, Perdix, Paty, Bocatti, Vienissima, Speedy Polo e Hilal. **GRI 102-6**

No Brasil, somos líderes absolutos nas categorias de pratos prontos, frios, embutidos e margarinas. Além disso, Sadia, nossa marca mais internacionalizada, é líder em diversos segmentos nos países do Golfo. **GRI 102-6**

Com Receita Operacional Líquida (ROL) de R\$ 33,4 bilhões em 2017, a BRF tem valor de mercado superior a R\$ 18 bilhões. Temos ações (BRFS3) negociadas na bolsa brasileira – a B3 – há mais de uma década e contamos com papéis na Bolsa de Nova York (ADR nível III). **GRI 102-5**

Ética, integridade e transparência sempre fizeram parte do nosso negócio, tal como nosso compromisso com a qualidade dos produtos que compõem, há décadas, as mesas de praticamente todos os lares brasileiros. Também mantemos políticas relacionadas à governança e ao *compliance*, alinhadas às boas práticas do setor, em níveis nacional e global.

Reconhecimentos

A BRF foi eleita a empresa em Aves e Suínos, do prêmio Melhores do Agronegócio (*Globo Rural*). Ocupamos a 14ª posição entre 1.500 empresas do *Ranking Empresas Mais* (*O Estado de São Paulo*) e o 10º lugar entre as 1.000 Maiores, além do 12º em Melhores de Bens de Consumo da lista de Melhores e Maiores (*Revista Exame*)



(Quem somos

Nossa história remonta ao desenvolvimento da indústria de alimentos brasileira, com a fundação da Sadia e da Perdigão – duas empresas familiares, focadas em oferecer ao consumidor alimentos de alta qualidade para diferentes momentos do dia a dia. A BRF S.A. foi criada a partir da fusão das companhias, anunciada em 2009 e concluída em 2012.

Desde então, trabalhamos para reforçar nossa presença nacional e internacional, com uma estratégia apontada para a proximidade com o consumidor, o crescimento em volumes e a participação em mercados-chave.

Hoje, a BRF trabalha em um modelo de produção integrada, com operações que vão do campo à mesa

e abrangem mais de 100 unidades próprias (somando fábricas, escritórios e centros de distribuição). Desde a compra de grãos e a produção de ração animal até o supermercado, passando por criação de animais, processamento de alimentos, distribuição e venda, contamos com equipes próprias e uma ampla rede de produtores integrados, parceiros logísticos e fornecedores de serviços e matérias-primas *(veja mapa)*.

A construção de nossa identidade corporativa é um desafio que nos impulsiona. Hoje, somamos mais de 105 mil pessoas, pertencentes a mais de 40 nacionalidades, que falam cerca de 20 idiomas. Buscamos traduzir essa multiculturalidade em um ambiente interno aberto à inovação e à diversidade, conectado aos nossos valores, princípios e visão de futuro.



nossas operações

são baseadas em um modelo de produção integrada – do campo até a mesa dos nossos consumidores

Nossa presença

GRI 102-4, 102-6, 102-7, 102-8

58PLANTAS
NO MUNDO**47**CENTROS DE
DISTRIBUIÇÃO
NO MUNDO**+ de 30 mil**

FORNECEDORES

+ de 105 mil

COLABORADORES

REINO UNIDO


1 
1

BRASIL


20 
35

CHILE

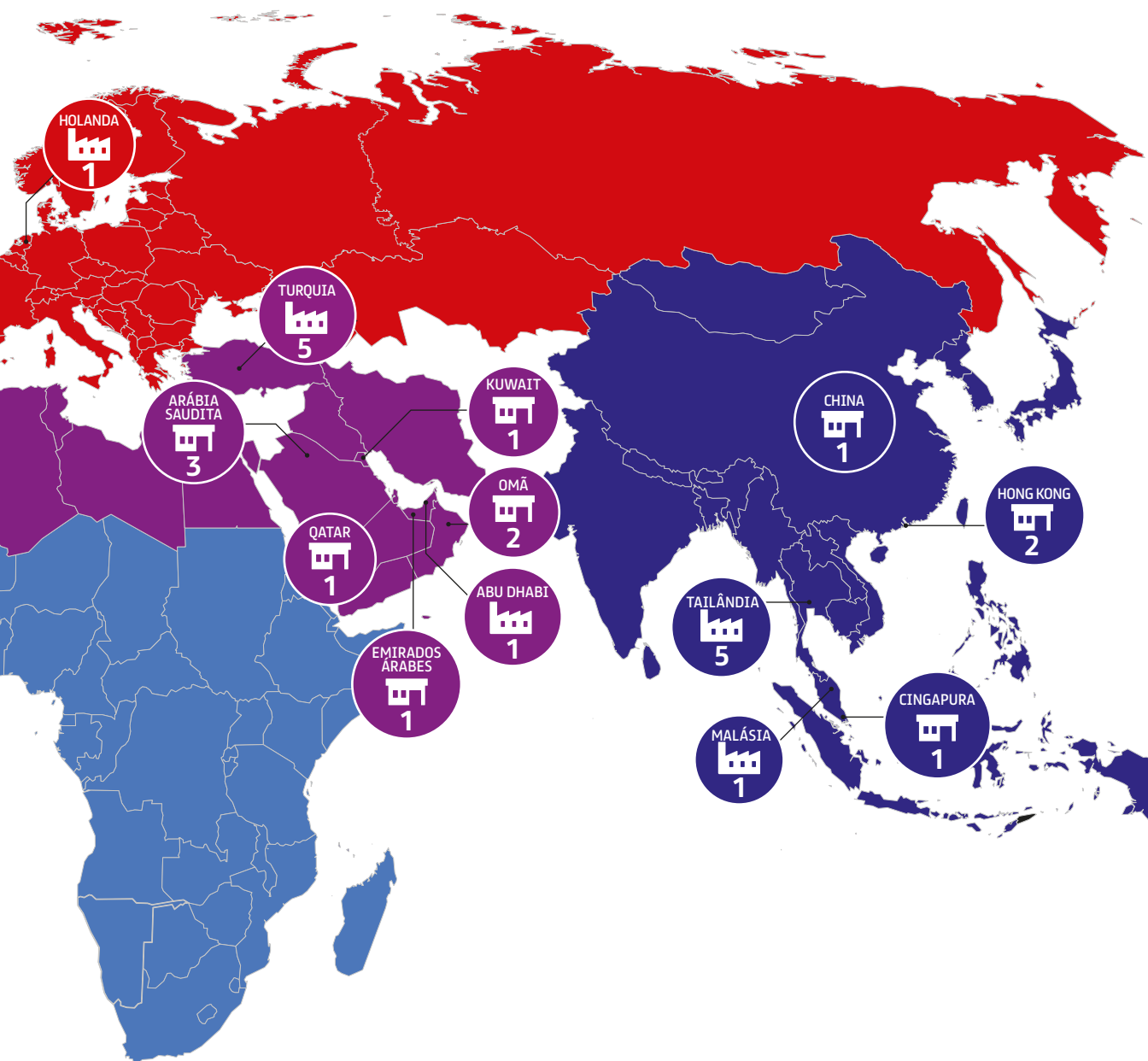

9

ARGENTINA


3 
9

URUGUAI


2



- Brasil
- América Latina e Cone Sul*
- Europa e Eurásia*
- Divisão Halal*
- Ásia*
- África*

 fábricas
 centros de distribuição

** Após o processo de reformulação da nossa gestão, consolidamos as regiões de África, Europa/Eurásia, Ásia e Américas em uma única unidade comercial, denominada Internacional.*

Modelo de negócios

Como acessamos capitais, executamos processos e geramos valor em nossa cadeia

Nossos processos

ALIMENTAR O MUNDO

é o nosso propósito

NOSSAS BASES

Governança

Ética, integridade e desenvolvimento de lideranças

Qualidade

Em todos os processos, produtos e relacionamentos

Inovação

Marcas fortes, gente engajada e uma operação robusta e flexível

**CAPITAL HUMANO****MULTICULTURALIDADE**

Conectar a diversidade natural da nossa gente aos nossos valores

SAÚDE E SEGURANÇA

Proteger a integridade e o bem-estar físico de todos os nossos colaboradores

**CAPITAL NATURAL****ECOEFIÊNCIA**

Utilizar de forma consciente os recursos naturais e fazer a gestão de emissões e resíduos

BEM-ESTAR ANIMAL

Realizar práticas responsáveis e éticas da criação ao abate

**CAPITAL SOCIAL E DE RELACIONAMENTO****CONSUMIDOR**

Atentar às necessidades com foco em saudabilidade, qualidade e acesso

CONFIANÇA

Proteger a reputação sendo transparentes com todos os nossos parceiros

RAIO BRF

Ser cuidadoso com o nosso poder de impacto nas vidas das comunidades

**CAPITAL MANUFATURADO****PRESENÇA E CAPILARIDADE**

Das fábricas aos integrados, para garantir a entrega de produtos a cerca de 150 países

LOGÍSTICA

Planejar sempre de forma a manter a integração da produção à venda

**CAPITAL INTELECTUAL****MARCAS**

Pesquisar, desenvolver e inovar, resultando em produtos líderes

CIÊNCIA E TECNOLOGIA

Conectar em prol da qualidade, da produtividade e da conectividade do negócio

Nosso impacto**Desenvolvimento e progresso**

Benefícios para produtores integrados e fornecedores

Ações de impacto social mensurável nas comunidades

Investimentos ambientais e sociais condizentes com a complexidade do nosso negócio

Produtos saborosos e de qualidade

Marcas fortes e parceiras do dia a dia do consumidor

Acesso a carnes e produtos processados seguros e saborosos

Portfólio customizado, que respeita a multiculturalidade

Valor gerado no longo prazo

Resultados financeiros para o acionista e o investidor

Uso eficiente dos ativos industriais

Protagonismo na indústria global e em mercados-chave

(Nossa governança

Prezamos por um modelo organizacional que permita uma governança moderna, ágil e capaz de responder aos desafios dos últimos anos. Somos uma Companhia de capital aberto desde os anos 1980 e, em 2006, entramos no Novo Mercado da bolsa brasileira (B3). Por isso, seguimos as melhores práticas, com foco na ética, na transparência, na equidade e na responsabilidade corporativa.

Nosso time de Governança Corporativa é responsável por garantir a boa relação entre lideranças e a estrutura de gestão da Companhia, bem como apoiar no cumprimento das diretrizes internas de governança, alinhadas às boas práticas nacionais e internacionais. Exemplos são a manutenção exclusiva de ações ordinárias, a garantia de direitos igualitários aos

acionistas, a existência de políticas sobre transações, negociação de valores mobiliários e conflitos de interesses e o cuidado com o uso de informação privilegiada (*leia mais em http://ri.brf-global.com/conteudo_pt.asp?idioma=o&tipo=52097&conta=28*).

Nossas principais instâncias de governança são a Assembleia Geral de Acionistas, o Conselho de Administração, o Conselho Fiscal, a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento à administração.

Instâncias de decisão

GRI 102-18, 102-22, 102-23, 102-24, 102-25, 102-26

Nossos órgãos de administração, sua composição e sua missão para o negócio

Assembleia Geral de Acionistas

É o principal órgão deliberativo da BRF, com assembleias ordinárias e extraordinárias, nas quais são votados assuntos de maior relevância da Companhia.

Conselho de Administração

Suas funções são construir orientações para os negócios e selecionar e fiscalizar a atuação dos membros da Diretoria Executiva. Os critérios de escolha dos conselheiros são objetivos: reputação, padrões éticos e experiência/conhecimento em finanças, em governança e em nosso setor são fundamentais, assim como a inexistência de conflitos de interesse. Hoje, 8 dos 10 conselheiros são membros independentes, em linha com a Lei Sarbanes-Oxley (SOX) e superando amplamente os 20% estabelecidos pelo Novo Mercado. GRI 102-28

melhores práticas

Nossas ações têm foco em ética, transparência, equidade e responsabilidade corporativa, de acordo com o Novo Mercado

(Conselho de Administração*

Reformulamos nossa estrutura para responder, de forma eficaz e coordenada, aos desafios de mercado

Em Assembleia Geral Extraordinária, realizada no dia 26 de abril de 2018, os acionistas aprovaram um novo Conselho de Administração. O colegiado é composto por 10 membros, sendo oito deles independentes, que têm a missão de responder, de forma eficaz e coordenada, aos desafios de mercado. A liderança optou por trabalhar com agilidade na definição de posições-chave, processo prioritário para a nova gestão. Conheça o currículo completo dos conselheiros em ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/

Veja ao lado, a composição do Conselho.

Pedro Pullen Parente
Presidente – membro

Augusto Marques da Cruz Filho
Vice-presidente independente

Dan Ioschpe
Membro independente

Flávia Buarque de Almeida
Membro independente

Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis
Membro independente

José Luiz Osório de Almeida Filho
Membro independente

Luiz Fernando Furlan
Membro independente

Roberto Antônio Mendes
Membro independente

Roberto Rodrigues
Membro independente

Walter Malieni Jr.
Membro

**No fim de 2017, a formação do Conselho de Administração era: Abílio dos Santos Diniz (Presidente independente); Francisco Petros Oliveira Lima Papathanasiadis (Vice-presidente); Luiz Fernando Furlan (Membro independente); José Carlos Reis de Magalhães Neto (Membro); Walter Fontana Filho (Membro independente); Flávia Buarque de Almeida (Membro independente); Marcos Guimarães Grasso (Membro independente); Walter Malieni Jr. (Membro); e José Aurélio Drummond Jr. (Membro independente).*

Comitês de assessoramento¹

Os grupos são compostos de representantes da alta liderança e foram revisados para o ano de 2018. São cinco os comitês formalmente constituídos:

- **Comitê de Finanças e Gestão de Riscos**
Membros: Francisco Petros, Roberto Mendes, Walter Malieni, Dan Ioschpe e Manoel Cordeiro Silva Filho (externo).
- **Comitê de Estratégia e Marketing**
Membros: Augusto Cruz, Flávia Almeida, Luiz Furlan e Eduardo Fontana D'Ávila (externo).
- **Comitê de Pessoas, Governança, Organização e Cultura**
Membros: Flávia Almeida, Dan Ioschpe e Augusto Cruz.
- **Comitê de Qualidade e Sustentabilidade**
Membros: Roberto Rodrigues, Luiz Furlan, José Luiz Osório e Vicente Falconi (externo).
- **Comitê de Auditoria Estatutário** – auxiliar, consultivo e de assessoramento, atua de modo autônomo e independente no apoio ao Conselho de Administração em temas como auditorias internas e externas, denúncias, queixas e questões relativas à SOX, encaminhando temas para apuração pela Diretoria de Compliance ou para empresa independente. **GRI 102-33**
Membros: Francisco Petros, Roberto Mendes e Walter Malieni Jr., Fernando Maida Dall'Acqua (externo) e Sérgio Ricardo Silva Rosa (externo).

Reconhecimento

Com base na pesquisa realizada pela Transparência Internacional em 2017, a publicação *Valor 100* classificou a BRF em 18º lugar no *ranking* das empresas mais transparentes entre as 100 maiores do País

cinco comitês

em atividade no ano
de 2017, reportando-se
diretamente ao Conselho
de Administração

Conselho Fiscal

Majoritariamente composto de profissionais independentes, deve zelar pela integridade de todos os atos dos administradores do negócio e dos balanços e demonstrações financeiras.

Membros: Attilio Guaspari, membro independente; Marcos Vinicius Dias Severini, membro; André Vicentini, membro independente.

¹ Comitês existentes em 2017: Finanças, Governança e Sustentabilidade; Estratégias M&A e Mercados; Marketing; Pessoas, Organização, Gestão e Cultura; e Comitê de Auditoria Estatutário.

Diretoria*

Pedro Pullen Parente
Diretor-presidente Global

Lorival Luz
Diretor Vice-Presidente Executivo Global

MERCADOS:

Sidney Manzano
Vice-Presidente de Mercado Brasil

Patricio Rohner
Vice-Presidente de Mercado Halal

Simon Cheng
Vice-Presidente de Mercado Internacional

OPERAÇÕES:

Vinícius Guimarães Barbosa
Vice-Presidente de Operações e Suprimentos

Leonardo Dallorto
Vice-Presidente de Planejamento Integrado e Logística

Neil Peixoto
Vice-Presidente de Qualidade, P&D e Sustentabilidade

CORPORATIVO:

Elcio Ito
Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores

Alessandro Bonorino
Vice-Presidente de RH e Serviços Compartilhados

Rubens Pereira
Vice-Presidente de Estratégia, Gestão e Inovação

Bruno Ferla
Vice-Presidente Institucional, Jurídico e Compliance

Diretoria Executiva

Responsável pela gestão dos negócios deve atuar em total acordo com as diretrizes estratégicas definidas pelos próprios executivos, discutidas e aprovadas pelo Conselho de Administração. Os membros são eleitos e destituídos pelo mesmo conselho e devem possuir reconhecida experiência de mercado, assim como estar alinhados à nossa visão e à nossa cultura.

No primeiro semestre de 2018, passamos por uma ampla revisão dessa estrutura. Os esforços para otimização de custo e ampliação da rentabilidade incluíram a simplificação da estrutura organizacional com redução do número de vice-presidências, de 14 para 10, divididas em três grandes áreas: Mercados (3 VPs), Operacional (3 VPs) e Corporativo (4 VPs). Veja a composição da Diretoria Executiva. Para obter detalhes sobre o currículo de cada integrante, acesse: ri.brf-global.com/pt-br/governanca-corporativa/diretoria-conselhos-e-comites/

* No fim de 2017, a composição da diretoria executiva era a seguinte: José Aurélio Drummond Jr. (Diretor-Presidente Global); Lorival Nogueira Luz Júnior (Diretor Vice-Presidente Financeiro e de Relações com Investidores); Andelane Carvalho dos Santos (Diretor Vice-Presidente de Gestão e Informação); Alexandre Moreira Martins de Almeida (Diretor Vice-Presidente da BRF para o Brasil); Simon Cheng (Diretor Vice-Presidente da BRF Internacional - Europa/Eurásia, Ásia, África e Américas e de Desenvolvimento Corporativo & Crescimento); Patricio Rohner (Diretor Vice-Presidente de Divisão Halal); Jorge Luiz de Lima (Diretor Vice-Presidente de Eficiência Corporativa e Cone Sul - Argentina, Peru, Paraguai e Uruguai); Fabrício Delgado (Diretor Vice-Presidente de Qualidade e Food Safety); Alessandro Bonorino (Diretor Vice-Presidente de Recursos Humanos, de Integridade Corporativa e de Marketing); Leonardo Almeida Byrro (Diretor Vice-Presidente de Planejamento, Distribuição e Supply Chain, cargo assumido em 2018 pelo executivo Elcio Ito); Hélio Rubens (Diretor Vice-Presidente de Operações Globais).

2



ESTRATÉGIA

Nossa ambição é tornar a BRF a mais inspiradora e importante companhia global de alimentos

Neste capítulo

- RISCOS E OPORTUNIDADES
- NOSSO OLHAR PARA A SUSTENTABILIDADE

Dia a dia, produzimos alimentos que são fonte de energia para colocar a vida das pessoas em movimento. Responsável por suprir essa necessidade e, ao mesmo tempo, por impactar as vidas de comunidades e famílias no mundo todo, nossa indústria tem como desafio ser parte das soluções para alimentar a população, garantindo seu bem-estar físico e social. Nossa atuação nos últimos anos reflete esse propósito.

Temos a responsabilidade de entregar alimentos convenientes, inovadores, saborosos, nutritivos e confiáveis que respondam às necessidades de cada consumidor e respeitem as culturas dos cerca de 150 países em que estamos presentes.

Além disso, somos uma Companhia de operação verticalizada e devemos garantir um bom uso dos ativos (industriais e biológicos), ter coesão em nossos valores e práticas, manter relações de ganho mútuo na cadeia de valor e cultivar líderes capazes de orientar adequadamente o negócio.

Atenta a esses aspectos, a BRF priorizou pilares como cultura empresarial, qualidade, inovação, marca, logística e gestão de fornecedores em seu planejamento estratégico. Como resultado, colhemos crescimento orgânico e inorgânico expressivo nos últimos anos.

Foram mais de 10 aquisições de empresas nos últimos anos, levando a BRF para mais mercados – em especial na Ásia, no Oriente Médio e na América Latina. Além da Sadia, nossa principal marca global, avançamos ao consolidar uma verdadeira “casa de marcas” (*house of brands*), adquirindo nomes consagrados entre os consumidores e tornando-nos líderes nas regiões. Evoluímos ainda no modelo *go to market* (“ir ao mercado”, em tradução livre), estreitando relações com aproximadamente 200 mil clientes, incluindo pequeno, médio e grande varejos e empresas do setor global de alimentos.

Nosso planejamento estratégico

é baseado em pilares de cultura empresarial, qualidade, inovação, marca, logística e gestão de fornecedores

De olho no futuro

Definir a estratégia é tarefa do nosso Conselho de Administração, em conjunto com a Diretoria Executiva e os comitês de assessoramento da governança. Anualmente, promovemos encontros dos líderes para pensar os rumos traçados, desenhar novas metas e avaliar indicadores-chave de *performance* (KPI, na sigla em inglês) para os diferentes mercados, categorias e segmentos de negócio. **GRI 102-26**

Hoje, temos uma operação cada vez mais capilarizada, com muitos ganhos de produtividade e geração de valor a conquistar. Acreditamos que cabe à liderança estudar minuciosamente movimentos nos mercados nacional e internacional – com projetos como os executados nos últimos anos, de aquisição de distribuidores e companhias líderes em diferentes regiões – e capturar oportunidades relacionadas à inovação e à diferenciação em um setor de forte competição. Reconhecemos a importância de manter um olhar de longo prazo que dê segurança aos nossos públicos de relacionamento quanto aos rumos e à visão da Companhia.

Nossas prioridades

Entre 2017 e o início de 2018, vice-presidentes, conselheiros e demais lideranças se mobilizaram na construção do Plano Estratégico, validado pelo Conselho de Administração e traduzido em ações, projetos e investimentos pensados para valorizar a eficiência, a integração das operações e a maior rentabilidade da Companhia e, assim, construir um caminho de longo prazo assertivo, reforçando ainda mais as fortalezas da Companhia. Por meio desse planejamento, reforçaremos a gestão nas áreas mais sensíveis e evoluiremos nas áreas de conquista dos últimos anos, sempre orientados pelo propósito de alimentar o mundo e gerar valor de modo consistente e planejado.

De forma resumida, nossa visão é **tornar a BRF a mais inspiradora e importante companhia global de alimentos.**

O atingimento dessa visão se baseia em nossas vantagens competitivas (*veja gráfico*) e se orienta por cinco diretrizes centrais:

- **Presença global com marcas fortes** – a Sadia é a nossa marca internacional por excelência e se soma a outras com amplo reconhecimento entre os consumidores: caso de Qualy e Perdigão, no Brasil; Confidence, Perdix e Hilal, nos mercados islâmicos atendidos pela Divisão Halal; e Paty e Dánica, na Argentina, entre outras. Os avanços recentes no Oriente Médio e na



Ásia demonstram que devemos, nos próximos anos, evoluir ainda mais no atendimento às expectativas dos consumidores, focalizando atributos como inovação, conveniência, acesso e qualidade. No começo de 2018, um novo destaque foi o lançamento de Kidelli, marca que nasce com 13 novos produtos e foco em atacarejos (categoria que mescla varejo e atacados de autosserviço) e distribuidores, explorando um segmento em que temos alto potencial e que representa 30% das vendas de processados no Brasil.

- **Foco nas principais categorias de produtos nas quais atuamos** – fortalecer o portfólio e sua qualidade e conveniência é parte de um esforço constante, o que exige priorização e foco nas principais categorias em que atuamos, tais como, frios, embutidos, congelados, in natura e margarinas.

- **Captura de oportunidades** – o crescimento por meio de investimentos em produção, joint ventures e parcerias são a razão de orgulho para uma BRF cada dia mais orientada à presença global. São vários os caminhos para isso, incluindo plataformas de produção própria (como nossa planta de Abu Dhabi, nos Emirados Árabes), melhorias na distribuição e evoluções do portfólio orientadas ao consumidor local. Devemos, assim, manter nosso olhar atento a todas as chances para crescer e ganhar mercado.

- **Transformações** – baseados em competências desenvolvidas na BRF, buscaremos manter nossa capacidade de inovar em processos e modelos de negócio, no intuito de gerar valor. Exemplos são a consolidação dos negócios de Ingredientes (segmento de coprodutos) e a ração animal (a partir da marca Güd), destaque do ano de 2017 (*leia mais na p. 28*).

- **Nossa gente** – para priorizar as capacitações-chave, visando melhorar a sua *performance* e, assim, impulsionar os resultados da Companhia, a área de RH trabalha com cinco pilares – Revitalizar e reforçar a cultura BRF, e trabalhar potenciais áreas de oportunidades; Renovar e cultivar o modelo de liderança; Ser referência em estratégia de gente e gestão de talentos; Aprimorar o sistema de avaliação e desenvolvimento; e Promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

- **Retorno das ações ao ISE (Índice de Sustentabilidade da B3) e DJSI (Dow Jones Sustainability Index - Emerging Markets)** – Reforço do nosso compromisso com o meio ambiente, a saúde e a segurança dos nossos colaboradores, a diversidade e inclusão, com a qualidade total dos nossos processos e produtos, incluindo bem-estar animal, perfil nutricional e rastreabilidade, e com a ética e transparência, inclusive definindo parcerias de negócio sustentáveis.

VANTAGENS COMPETITIVAS

Os diferenciais que garantem o sucesso e guiam o futuro de nossos negócios

Ampla rede de distribuição no Brasil e nos mercados internacionais

cerca de 150

países atendidos

+ de 220 mil

clientes ao redor do mundo

90%

de capacidade de atendimento em solo brasileiro

+ de 40%

do volume de venda internacional vem de distribuição própria

Gestores com experiência de mercado

(Governança alinhada aos critérios do Novo Mercado (B3)

(Tanto os membros do Conselho como dos Comitês e da Diretoria-Executiva possuem uma ferramenta de avaliação formal do desempenho individual, incluindo avaliação 360º

(Renovação do modelo de governança, 10 VPs com reporte direto ao COO e este com reporte direto ao CEO, e forte conhecimento sobre temas e mercados-chave

Liderança no mercado brasileiro, com marcas fortes e presença global

58

fábricas próprias em 9 países

440 mil

entregas mensais a clientes no Brasil

(Líderes absolutos no Brasil em frios (53,7% de *market share*), em pratos prontos (59,5%), em margarinas (62,8%) e em embutidos (40%)

(Sadia, Perdigão e Qualy são Top of Mind no mercado doméstico, conquistando, respectivamente, primeira, terceira e quinta colocações

(Sadia está em primeiro lugar em alimentos industrializados, do “Estadão Marcas Mais” (edição 2017) – Estadão

Qualidade, segurança e portfólio diversificado

+ de 4 mi de t

de alimentos produzidos

100%

do portfólio avaliado em aspectos de qualidade e segurança

(Temos conselhos independentes com profissionais e instituições internacionais, como a International Association for Food Protection e pesquisadores

Produtos de qualidade e de baixo custo em um crescente mercado global

+ de 4 mil

SKUs adaptados às características de cada região em que atuamos

(Eficiência vertical na produção animal, no abate e na industrialização, sendo referência no Brasil

(Custos de produção competitivos para os mercados internacionais

(Produção de larga escala e *footprint* fabril monitorado

Localização geográfica estratégica e diversificada

(Unidades de abate localizadas estrategicamente em diferentes regiões no Brasil (Sul, Sudeste e Centro-Oeste), com bom acesso a corredores de exportação e proximidade ao cinturão dos grãos

(Diversidade geográfica da rede de centros de distribuição

(Planta própria de produção no coração do Oriente Médio (Abu Dhabi)

(Experiência de execução e operação de escritórios regionais em 28 países

Investimentos e projetos 2017

Uma síntese de nossas principais ações durante o ano



Brasil

Desenvolvimento de nova marca, Kidelli, a fim de capturar novas oportunidades em alimentos processados destinados a distribuidores e atacarejo

BRF Ingredients

Em 2017, iniciamos as atividades dessa nova divisão, focada no desenvolvimento de soluções para os mercados de ingredientes e nutrição animal. A unidade trabalha com o conceito de 100% de aproveitamento da matéria-prima orgânica durante os ciclos de produção, levando à prática nosso intuito de fazer uso eficiente dos ativos biológicos. O portfólio já existente traz produtos em nutrição para suínos, *pets* e animais aquáticos (incluindo proteína de frango, soluções de farinhas *premium* e óleos) e ingredientes, como farinha de rosca, gorduras vegetais, aromas e extratos naturais (*leia mais em <http://brfingredients.com/pt/>*).

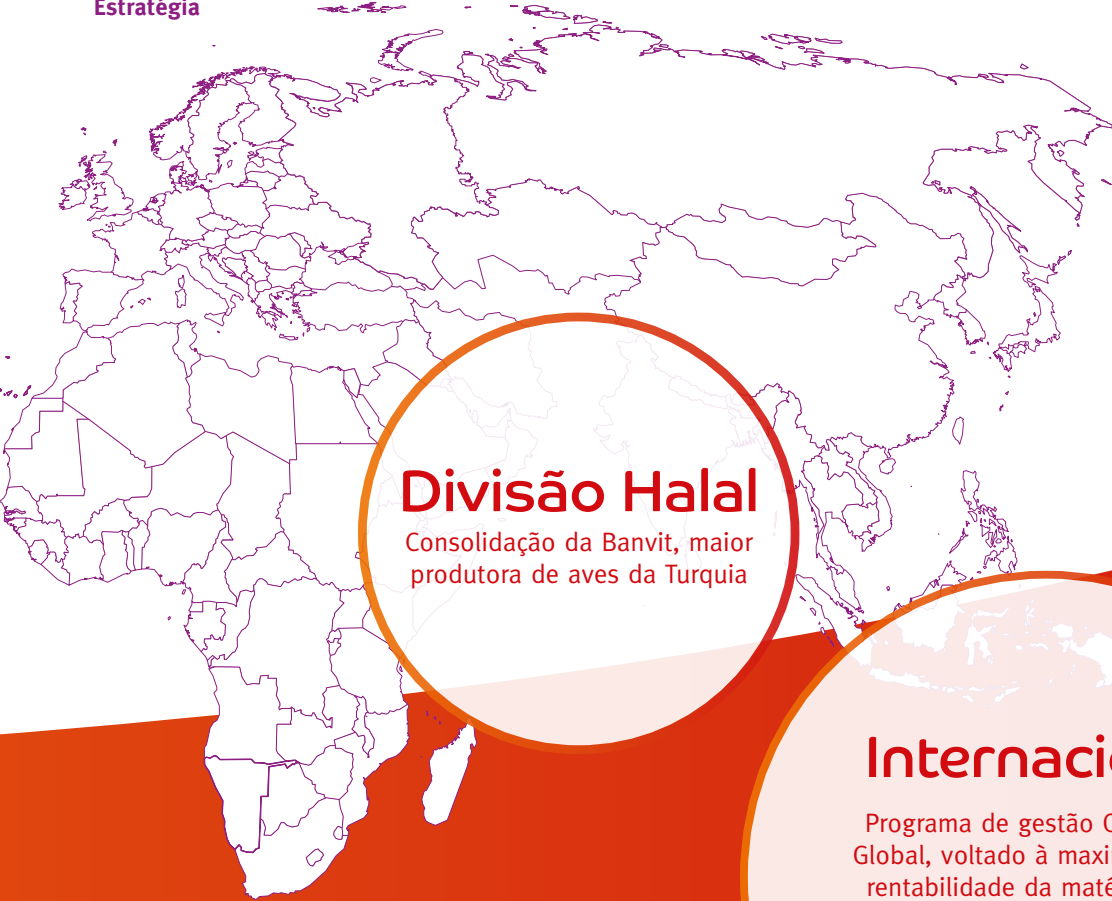
Um dos destaques foi o investimento de R\$ 65 milhões na fábrica de proteína hidrolisada animal, inaugurada em Concórdia (SC), junto de nosso complexo industrial. Na unidade, foi iniciada a produção de ingredientes de nutrição animal.

Cone Sul

Crescimento na participação de mercado de 2,7 p.p. na categoria de hambúrguer e de 4,9 p.p. em empanados

325 t/mês

Capacidade de produção da fábrica de proteína hidrolisada em SC



Divisão Halal

Consolidação da Banvit, maior produtora de aves da Turquia

Internacional

Programa de gestão Otimização Global, voltado à maximização de rentabilidade da matéria-prima, aproveitando oportunidades comerciais das diferentes regiões por meio de realocações dinâmicas de produtos

Divisão Halal: expansão no Oriente Médio

A companhia, uma subsidiária da BRF que atende um universo de 1,5 bilhão de pessoas, tem sua sede em Dubai, nos Emirados Árabes. **GRI 102-10**

Ao longo dos anos, construímos uma relação estratégica da BRF com mercados de maioria islâmica. Produzimos 1 milhão de toneladas de alimentos anualmente para o Oriente Médio, com 8 plantas dedicadas no Brasil para a operação, e somos a empresa líder em proteína animal na região, além de liderarmos globalmente a fabricação de produtos Halal (permitidos para o consumo nos preceitos islâmicos).

Por meio de uma atuação focada no Oriente Médio e no Norte da África, baseada em Sadia e outras marcas consagradas (Confidence, Hilal, Perdix), avançamos em diversos mercados via distribuidores ou de forma direta, como Arábia Saudita, Emirados Árabes (onde fica nossa fábrica de Abu Dhabi), Qatar, Bahrein, Omã, Iraque, Líbano e Egito.

Programa de Startup B-Connect

Permeado por todas as áreas da BRF, esse programa conta com forte atuação da área de Operações Agropecuária e Industrial. Foram mais de 30 *startups* conectadas para apresentarem soluções de mercado, jurídicas, Indústria 4.0, biotecnologia, agricultura de precisão e controles de poluição (*leia mais sobre o programa da ABDI na p. 67*).

(Riscos e oportunidades GRI 102-11, 102-15, 102-30, 102-31, 201-2

A BRF está empenhada em monitorar suas atividades e avaliar seus potenciais riscos e oportunidades de melhoria. Com a manutenção de uma área específica para a gestão do tema, a Diretoria de Riscos Corporativos, parte integrante da VP de Finanças e Relações com Investidores, atua com uma visão global, corporativa e integrada às operações, de forma holística e focada em quatro pilares centrais de gestão:

- Acompanhamento, tratamento e reporte dos riscos corporativos e operacionais, incluindo a manutenção das Diretrizes Corporativas da BRF;
- Manutenção do ambiente de controles internos (incluindo a Lei Sarbanes-Oxley – SOX, entre outras) e disseminação da cultura de controles na Companhia;
- Prevenção de perdas e desvio de ativos;
- Gestão global de seguros.

Aplicamos uma metodologia de gestão integrada dos riscos capazes de afetar nossa operação, nossa estratégia e nossa capacidade de gerar valor, contemplando a análise da vulnerabilidade da BRF, dos impactos potenciais e de nossa velocidade de resposta. Com olhar abrangente, o modelo preconiza a capacitação dos colaboradores de todas as regiões globais para estruturar uma cultura de mapeamento de riscos, além de oportunidades.

Nosso mapa de riscos é revisitado periodicamente e considera temas críticos do setor, conjuntura/ambiente de mercado e aspectos sociais, ambientais, financeiros, reputacionais e regulatórios. Priorizamos os riscos altos e muito altos (considerando impacto e probabilidade), além de monitorar os médios e baixos, com o devido apoio e envolvimento da Diretoria Executiva, dos comitês de assessoramento e do Conselho de Administração – órgãos responsáveis por avaliar e validar riscos e respostas a eles. A Diretoria Executiva é responsável, ainda, pelo gerenciamento de riscos mapeados e reportados pela Diretoria de Riscos Corporativos.

A seguir, uma síntese de nossas principais categorias de risco e como as tratamos como possíveis oportunidades para alavancar resultados.

Gestão integrada

Nossa metodologia identifica os riscos capazes de afetar a operação, a estratégia e a capacidade de gerar valor, considerando a análise da vulnerabilidade da BRF, dos impactos potenciais e de nossa velocidade de resposta



O risco



Nossa oportunidade



Nossa resposta

Controle sanitário



Eventuais notificações oficiais de violações, restrições temporárias às importações e embargos como consequência do não cumprimento das legislações dos mercados; abalo reputacional impactando mercados de forma mais ampla; investimentos financeiros não planejados.



Melhorar continuamente nossos processos, garantindo mercados para exportação, aberturas de novos países, habilitação de mais plantas e mais confiança de consumidores e clientes.



Mitigamos esse risco por meio do controle integrado, via Sistema da Qualidade BRF e outros instrumentos, de requisitos sanitários, do monitoramento e do controle de princípios de qualidade. Em 2017, esse foi um dos principais riscos que se traduziu em evento com impacto sobre os negócios da Companhia, tendo sido tratado por instrumentos desde a governança – com o estabelecimento de um comitê de resposta – até a operação diária (*leia mais sobre nossa resposta às operações Carne Fraca e Trapaça, na p. 43*).

Segurança dos alimentos

! Possíveis problemas ligados à qualidade dos nossos produtos que podem causar impacto negativo na saúde e na preferência de consumidores.

! Manter a qualidade como requisito da gestão da BRF em todos os níveis e instâncias, do campo a mesa, reforçando essa mensagem nos mercados de atuação.

✔ Nosso Sistema da Qualidade trata de aspectos de segurança de alimentos, incluindo o Programa Boas Práticas de Fabricação e Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle. Esse também foi um risco impactado pela deflagração da Operação Carne Fraca e seus efeitos sobre a imagem da BRF (*leia mais em Gestão da qualidade e no capítulo seguinte*).

Ambientais

Mudança climática GRI 103|201, 201-2

! Alterações climáticas podem impactar significativamente a oferta e a demanda mundial de *commodities* agrícolas, afetando os preços e, consequentemente, os nossos estoques de matéria-prima, além de afetar segurança energética e a disponibilidade de água.

! Ser referência em iniciativas de eficiência ambiental e monitoramento de riscos climáticos que afetem a aquisição de matérias-primas e a execução dos processos industriais. Ampliar a capacidade de se antever e criar sistema de adaptação às transformações ambientais e climáticas.

✔ Monitoramos toda a cadeia de produção na tentativa de antecipar impactos nos custos operacionais e disponibilidade de grãos. Por isso, realizamos o gerenciamento de oportunidades, combinando estratégias de mercado e monitoramento climático nos principais países produtores de grãos no mundo. Também priorizamos os riscos e as oportunidades de mudanças climáticas, realizando medição dos impactos financeiros potenciais, considerando os de maior influência.

Trabalhamos para assegurar a qualidade dos nossos produtos



As políticas e os *hedge stocks* asseguram o fornecimento de insumos e minimizam o risco de volatilidade significativa dos preços. Frequentemente, monitoramos também as variações climáticas como temperatura, precipitação, geadas e umidade de solo. Os monitoramentos de clima são realizados por meio de relatórios públicos globais: no mundo, umidade do solo; no Brasil, precipitação acumulada, previsão de geada e previsão do tempo; na Argentina, precipitação acumulada e previsão de chuvas; nos Estados Unidos, precipitação acumulada, previsão de chuvas e previsões de temperatura/chuva – pequeno, médio e longo prazos.

Energia e água GRI 103|201, 201-2

⚠ Escassez hídrica e dificuldade em atender aspectos ligados à operação. Também consideramos os seguintes aspectos de risco: diminuição da rentabilidade da BRF; restrição da expansão planejada em uma determinada região se não houver recursos naturais suficientes, por exemplo; e situações que podem levar a um aumento nos custos de insumos causados por crises em outras regiões produtoras do mesmo produto ou de similares. Esses movimentos podem ocorrer por causa das mudanças na demanda e do

fornecimento de insumos-chave, que podem flutuar de forma significativa. Outros fatores de risco também são considerados: mudança climática, impactando a produção doméstica e mundial de aves e porcos; regulamentos ambientais e de conservação; condições econômicas; doenças animais; custos de navegação internacional; e flutuações cambiais.

💡 Avançar adequadamente nossas ações preventivas, bem como de inovação, integrando ao planejamento e reforçando a conexão com o meio-ambiente.

✔ Analisamos, nos últimos anos, o risco hídrico ao qual nossas plantas estão expostas; estudamos novas formas de geração e uso da energia; e trabalhamos no reaproveitamento e/ou uso integral das matérias-primas, reduzindo o descarte de material biológico e não biológico. Também monitoramos as políticas regulatórias e as condições climáticas. A mitigação de risco envolve a análise do consumo interno, oportunidades de redução de demanda e modelagem de cenários de mercado de eletricidade sob diferentes projeções climáticas no curto e médio prazo, considerando os impactos futuros do mercado de energia. A BRF considera o

Monitoramento

Buscamos antecipar impactos nos custos operacionais e disponibilidade de grãos na nossa cadeia de produção



princípio da precaução nas fases de desenvolvimento, fabricação e distribuição. Na agricultura, as ações são desenvolvidas para garantir o bem-estar e a produtividade dos animais contra qualquer mudança no clima, como melhorias nas instalações e ambientes, melhorando o Índice de Conformidade, o consumo de energia e o seguro rural.

Cadeia de fornecedores GRI 201-2

- ⚠ Eventual ocorrência de não conformidades socioambientais, falhas nos processos de suprimentos, problemas de qualidade em serviços ou matérias-primas e relação com fornecedores exclusivos.
- 🔧 Estabelecer programas de qualidade com ganho mútuo para a BRF e seus parceiros, por meio de relações comerciais de longo prazo. Desenvolver fornecedores, alavancando novos negócios.
- ✔ Mantemos ações globais para cada categoria de fornecedor, analisando níveis de risco e ofertando políticas e auditorias, além da avaliação de Probabilidade de Inadimplência (Prinad), da elaboração e atualização do Strategic Sourcing e do Programa do Monitoramento da Cadeia de

Fornecedores, focado em aspectos socioambientais, que identifica e mitiga riscos relacionados a terceiros que influenciam nossos negócios *(leia mais sobre o programa na p. 94)*.

SST e Operacionais

- ⚠ Eventos que possam afetar a segurança do colaborador, a produtividade e a continuidade da operação, além de sinistros patrimoniais em geral – problemas de logística, acidentes em plantas, ocorrências em obras etc.
- 🔧 Posicionar a BRF como referência no setor em segurança operacional, retenção de talentos e nível de serviço.
- ✔ Nosso Programa de Segurança, Saúde e Meio Ambiente (SSMA), que completa uma década de existência em 2018, reforça a cultura de prevenção de riscos e acidentes e conta com um pilar de Gestão de Risco Operacional (PGR), criado em 2010. Nosso Centro de Controle Operacional em Curitiba (PR) é outra ferramenta para analisar e mensurar riscos e dados das plantas BRF. Mantemos, também, seguros para nos proteger de determinadas ocorrências.



Commodities GRI 201-2

- ⚠ Volatilidade de preços e sazonalidade de alguns insumos e matérias-primas, como milho, soja e bovinos, em função de condições de mercado, doenças, sanções ou embargos.
- 💡 Reduzir nossos custos de produção, reduzir a exposição à indisponibilidade de insumos essenciais aos negócios e aumentar a geração de valor.
- Também contemplados na Política de Gestão de Risco Financeiro, os riscos ligados à volatilidade são acompanhados por nossa equipe de *supply*, garantindo adequados planejamento e estoque de matérias. São monitorados indicadores de clima – consolidados por uma área de inteligência de mercado para *commodities*, usados para definir estratégias e posicionamento, em relação ao suprimento de grãos, produção mundial, estoques reguladores e variáveis de comércio exterior. Diretrizes internas definidas em norma corporativa de aquisição de *commodities* e contempla múltiplos aspectos de sustentabilidade.

Compliance

- ⚠ Atendimento pleno às múltiplas legislações antissuborno e anticorrupção, bem como de programas de sanção econômica aplicáveis ao nosso negócio.
- 💡 Disseminar o comportamento ético entre todas as relações e práticas da Companhia, incluindo terceiros, buscando, com isso, reduzir a exposição a riscos operacionais, financeiros e reputacionais indevidos.
- Mantemos um sistema de controles internos, um calendário de auditorias internas, um Código de Conduta chamado Manual de Transparência e um programa de *compliance* estruturado, com diretoria própria para tratar o assunto (*leia mais sobre Ética e Compliance, na p. 48*).



Imagem e reputação

- ⚠ Eventuais incidentes, crises e situações críticas podem afetar a imagem da BRF e impactar sua reputação perante seus *stakeholders* (sociedade, poder público, colaboradores, consumidores, fornecedores, produtores integrados e clientes, entre outros).
- 💡 Ser uma Companhia admirada e respeitada por suas práticas éticas, íntegras, seguras e responsáveis, evitando quaisquer eventos que gerem impactos negativos à sociedade ou ao meio ambiente e que danifiquem nossa imagem.
- A BRF mantém uma política de *marketing* responsável e aplica padrões de *compliance* a todas as suas relações com o mercado. A Companhia tem como compromisso gerar produtos de alta qualidade, mantendo rígido controle sobre seus processos. Em 2017, também tivemos alta exposição a esse risco por conta das operações Carne Fraca e Trapaça. (leia sobre o assunto no próximo capítulo).

Financeiro

- ⚠ Transações, contextos cambiais e negociações que podem afetar a saúde financeira da BRF.
- 💡 Gerar valor de forma consistente, sólida e responsável, com visão de longo prazo e reconhecimento de mercado – que, por sua vez, se reflete na valorização do negócio.
- Adotamos a Política de Gestão de Risco Financeiro e mantemos um comitê executivo homônimo para definir limites de exposição aos principais riscos relacionados (cambial, *commodities*). Se necessário, vetamos propostas e ações de negócios consideradas inadequadas à perenidade da BRF. A Política de Gestão de Riscos, revisada a cada dois anos e monitorada pelo Comitê de Finanças e Gestão de Riscos e pelo Conselho de Administração, também é um guia nesse sentido, assim como a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), referência internacional no campo.

Riscos corporativos

Existência de uma diretoria responsável por avaliar e monitorar os potenciais riscos do negócio, bem como buscar melhoria em resultados e em prevenção de impactos negativos

Jurídico e tributário GRI 201-2

- ⚠ Exposição a sanções causadas por casos de não conformidade e problemas ligados ao recolhimento de tributos e aspectos fiscais.
- 💡 Aumentar nossa competitividade e proteger nossa estrutura de capital, evitando quaisquer perdas decorrentes de sanções, multas e punições.
- Monitoramento de aspectos regulatórios, legais e de não conformidade, e diálogo permanente sobre aspectos tributários e fiscais nos mercados, com maior previsibilidade e segurança das operações. O Jurídico desenvolve um importante trabalho na gestão de risco, contemplando: análise conjunta pelo Jurídico de todos os riscos legais; aumento dos padrões para as respostas de questionamentos regulatórios e civis, inclusive com a estruturação de um fluxo específico para responder a autos de infrações e a demandas de autoridades; trabalho de levantamento e de diálogo com as diversas áreas dos principais riscos jurídicos aos quais a BRF está exposta (ex.: Mapa e ambiental); criação de contingenciamento adequado para que a Companhia arque com as eventuais condenações ou riscos aos quais está exposta; entre outros.

Nosso olhar para a sustentabilidade

Na BRF, trabalhamos na busca de evoluções em nosso entendimento e compreensão de como a sustentabilidade pode direcionar os negócios. Por sermos uma Companhia de influência não só nas vidas de consumidores como também nos mercados, na indústria e no dia a dia das comunidades, temos enorme potencial de gerar benefícios e mitigar os impactos naturais a uma Companhia de nosso porte.

Nossa visão de sustentabilidade é ampla e não se restringe ao crescimento do negócio, ao respeito às pessoas e ao meio ambiente ou ao atendimento às leis. Também queremos deixar um legado positivo, levando desenvolvimento, relações justas e transparentes e ganhos sociais para todos em nosso raio de influência.

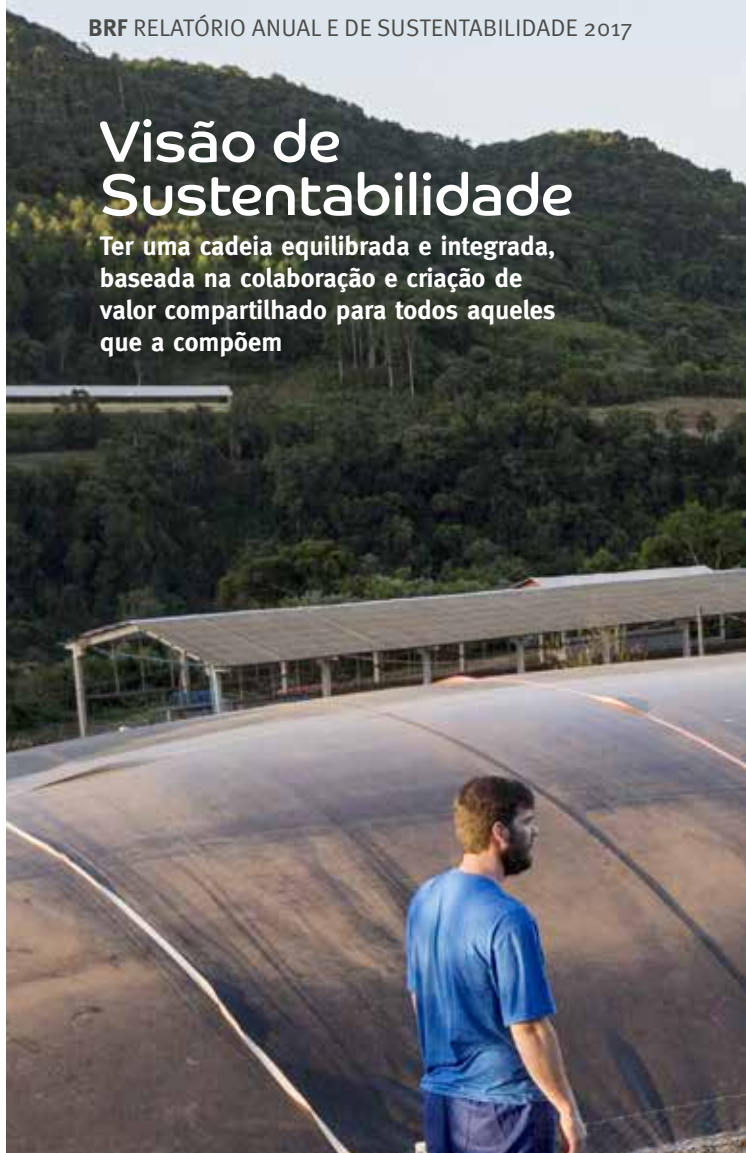
A jornada da BRF nesse tema abarcou uma série de políticas, divulgadas publicamente desde o fim da década de 2000. Desde 2009, realizamos processos de materialidade – a partir dos quais pudemos mapear impactos e relacionamentos-chave do negócio e verificar como as pessoas enxergam a Companhia, seus desafios e suas responsabilidades.

A governança sobre o tema, em 2017, foi executada na VP de Integridade Corporativa e na liderança via Comitê de Finanças, Governança e Sustentabilidade - atualmente chamado de Comitê de Qualidade e Sustentabilidade. Como um processo de transformação, em 2018 a Gerência de Sustentabilidade reforça o seu papel global e de atuação transversal por meio de sua integração à VP de Qualidade e Food Safety e reporte ao Comitê de Sustentabilidade e Qualidade, assessorando e reportando periodicamente ao Conselho de Administração. Em 2017, a área respondia à VP de Integridade Corporativa. Nossos executivos têm responsabilidade direta sobre aspectos financeiros e não financeiros e tratam assuntos de sustentabilidade em suas reuniões. Temos trabalhado para engajar e motivar a liderança em temas socioambientais, estudando tendências e boas práticas e levando-as à agenda estratégica, apresentando nas reuniões inclusive resultado de instrumentos de mercado, indicadores de SSMA (saúde, segurança e meio ambiente) e bem-estar animal. [GRI 102-20](#)

Foram importantes as conquistas em 2017 para o tema, com expansão em 2018. Uma dessas conquistas foi a vinculação de metas coletivas de meio ambiente, de

Visão de Sustentabilidade

Ter uma cadeia equilibrada e integrada, baseada na colaboração e criação de valor compartilhado para todos aqueles que a compõem



bem-estar animal e de aspectos trabalhistas a todos os líderes de unidades produtivas da Companhia, bem como à toda liderança executiva, por meio da ferramenta denominada “TIER da Qualidade”. Esta é uma ferramenta de gestão que visa reforçar os requisitos da BRF nas áreas de qualidade, processos e sustentabilidade e mapear e mitigar os riscos relacionados à cadeia produtiva, clientes e mercados. Estes critérios de sustentabilidade no “TIER da Qualidade” tiveram validade no início de 2018. [GRI 102-19](#), [102-20](#), [102-29](#)

Compromissos voluntários

Estamos comprometidos com pactos socioambientais e encorajamos nossos fornecedores a conhecer e aderir a essas iniciativas

(Iniciativas globais GRI 102-12, 103|205

Algumas iniciativas externas com as quais estamos comprometidos

Pacto Global

Criado para encorajar empresas a adotar políticas de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, somos signatários dos compromissos do PG desde 2011.

Pacto Empresarial pela Integridade e Contra a Corrupção

A BRF é desde 2011 signatária do Pacto, que tem o objetivo de unir empresas para promover um mercado mais íntegro e ético e erradicar o suborno e a corrupção.

Instituto Pacto Nacional pela Erradicação do Trabalho Escravo (InPacto)

O InPacto é uma iniciativa empresarial focada no combate ao trabalho escravo em cadeias de produção.

Na Mão Certa

O programa trabalha na erradicação da exploração sexual de crianças e adolescentes nas rodovias brasileiras. Estamos engajados na iniciativa por meio de nossa cadeia logística.

Programa Brasileiro GHG Protocol

Seguimos a metodologia de cálculo do GHG e utilizamos o Registro Público de Emissões para divulgação de nosso inventário global de emissões de gases de efeito estufa.

CDP (Climate Change, Water e Forest)

Tem como foco a gestão responsável das emissões, recursos hídricos e florestais, e direciona temas como mudanças climáticas, cadeia de fornecimento, água, estratégia, riscos e oportunidades.

Empresas pelo Clima

Rede que trabalha em prol da economia de baixo carbono no Brasil.

Save Food Initiative

A BRF aderiu em 2017 à iniciativa da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO) e do Programa das Nações Unidas para o Meio Ambiente (PNUMA), que busca garantir o controle de desperdícios na cadeia de alimentos.

World Animal Protection

Parceria com ONG internacional de proteção animal para identificação de oportunidades de melhorias que comprovadamente colaboram para o bem-estar dos animais e, juntos, buscamos avanços contínuos em todos os processos que envolvem nossos animais.

Global Reporting Initiative e Relato Integrado

Diretrizes GRI para relatar os dados socioambientais e as referências do International Integrated Reporting Council (IIRC).

Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS)

Lançados em 2015, como evolução dos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM), os ODS constroem uma nova agenda multissetorial para promover temas como a erradicação da pobreza e da fome, o acesso à água e saneamento, o respeito aos direitos humanos e a promoção do bem-estar. Esses objetivos estão sendo incorporados ao nosso modelo de atuação, por sua capacidade de transformação e conexão com cada elo do nosso negócio e orientaram todo o nosso processo de materialidade. Os ODS estão referenciados ao longo dos capítulos e no índice remissivo dos indicadores GRI deste relatório.

Materialidade

GRI 102-21, 102-29, 102-40, 102-42, 102-43, 102-44

Como parte da aderência à metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) e das diretrizes de Relato Integrado, do International Integrated Reporting Council (IIRC), realizamos processos de materialidade, nos quais o engajamento é fundamental para ampliar o diálogo com os públicos e, ao mapear suas percepções e expectativas, nos ajuda a reportar o que é considerado prioridade e internalizar na estratégia.

A BRF mantém, desde 2009, um ciclo contínuo de consultas, ações de engajamento com seus principais públicos de relacionamento interno e externos – colaboradores, fornecedores, instituições financeiras, comunidades, entre outros. Em 2016, demos continuidade a esse movimento, por meio de um aprofundamento dos temas junto a especialistas, o que nos ajudou a evoluir na abordagem dos temas.

Em 2017, nosso foco foi revisar os temas consolidados na estratégia, mergulhando nos desafios que cada tema representa para a Companhia, divididos em qualidade, segurança alimentar e rastreabilidade; parceiros sustentáveis; perfil nutricional; bem-estar animal; meio ambiente, saúde e segurança; comunidades; diversidade e inclusão.

Optou-se por internalizar a discussão com times interdisciplinares, o que permitiu aprofundar o conhecimento sobre os temas, sob a perspectiva da gestão BRF. Os profissionais, de diversas hierarquias incluindo as unidades produtivas, participaram de

rodas de conversa, facilitadas por um consultor externo nas unidades da Companhia em São Paulo (SP), Jundiaí (SP) e Curitiba (PR).

O processo permitiu levantar desafios atuais e futuros, além de riscos e oportunidades potenciais dentro da agenda que já vinha sendo adotada pela BRF em sua gestão da sustentabilidade. O conjunto de temas se correlaciona, por sua vez, com os aspectos GRI que priorizamos para a comunicação neste relatório.

Adicionalmente, foi criada uma ferramenta de gestão de macroimpactos socioambientais, consolidando os impactos capturados nesse e no processo anterior de materialidade. Os impactos foram relacionados aos temas e à Agenda 2030, dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS). Em 2018, será realizado um *workshop* de análise de significância dos macroimpactos. Em comparação com a última revisão da materialidade, houve mudanças na cobertura de alguns aspectos: de trabalho escravo e infantil, que ganharam maior destaque; e de ética e integridade e combate à corrupção, que adquiriram mais força.

Apresentamos, na página seguinte, uma síntese de nossos temas-chave, sua conexão com outros instrumentos de referência (capitais IIRC e Objetivos de Desenvolvimento Sustentável) e nossa abordagem para cada um, além da relação com tópicos GRI abordados no relato.



Tema material BRF GRI 102-47

QUALIDADE, SEGURANÇA ALIMENTAR E RASTREABILIDADE

Garantir a obediência aos requisitos do Sistema da Qualidade BRF, a fim de proteger a saúde dos nossos consumidores e nossa reputação corporativa. Buscamos garantir planejamento e execução adequados da estratégia, com foco no atendimento a elevados requisitos éticos, na comunicação e na prestação de contas.

ODS
GRI
CAPITAIS

4 5 7 8 9 13 16

201-1, 201-2, 201-3, 201-4, 205-1, 205-2, 205-3, 206-1, 307-1, 419-1



FINANCEIRO E CONSTRUÍDO



SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- Sociedade
- Poder público
- Colaboradores
- Consumidores
- Fornecedores de grãos
- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos

PARCEIROS SUSTENTÁVEIS

Mobilizar fornecedores para que adotem princípios sociais, ambientais e de direitos humanos na execução de seus negócios, além de fortalecer os mecanismos BRF de gestão em tópicos de rastreabilidade, qualidade, eficiência ambiental e conformidade

ODS
GRI
CAPITAIS

1 2 5 8 12 14 15 16

204-1, 308-1, 308-2, 408-1, 409-1, 414-1, 414-2, FP1, FP2



SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- Sociedade
- Colaboradores
- Clientes
- Fornecedores de grãos
- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos

PERFIL NUTRICIONAL

Renovação dos princípios de saudabilidade e nutrição da BRF nos processos, práticas e produtos da Companhia, conectando o prazer ao bem-estar de nossos consumidores e reforçando a preferência das marcas.

ODS
GRI
CAPITAIS

2 3 12 16

416-1, 416-2, 417-1, 417-2, FP5, FP6, FP7



MANUFATURADO



INTELECTUAL

- Consumidores
- Colaboradores
- Clientes
- Fornecedores de grãos
- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos

BEM-ESTAR ANIMAL

Buscar o alinhamento da BRF à vanguarda da indústria em aspectos de bem-estar animal, por meio do engajamento de colaboradores e integrados e da adesão a compromissos de organizações internacionalmente reconhecidas no campo. O objetivo é transformar toda a cadeia global atuando de forma ética e responsável

ODS
GRI
CAPITAIS

2

FP10, FP11, FP12, FP13



NATURAL



SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- Produtores integrados
- Poder público

MEIO AMBIENTE, SAÚDE E SEGURANÇA

Garantir o melhor desempenho das operações industriais e logísticas da companhia, para reduzir os impactos e otimizar o uso de recursos, em especial no tocante ao consumo de energia e água e aos aspectos de emissões, resíduos e efluentes; e assegurar a proteção da saúde e da segurança do colaborador

ODS
GRI
CAPITAIS

3 6 7 8 12 13 14 15

302-1, 302-2, 302-3, 302-4, 302-5, 303-1, 303-2, 303-3, 305-1, 305-2, 305-3, 305-4, 305-5, 305-6, 305-7, 306-1, 306-2, 306-3, 306-4, 306-5, 403-1, 403-2, 403-3, 403-4, 408-1, 409-1



NATURAL



HUMANO



INTELECTUAL

- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos
- Fornecedores de grãos
- Colaboradores
- Sociedade

COMUNIDADES

Gerenciar impactos sociais e econômicos sobre as comunidades do raio BRF, buscando maximizar os impactos sociais positivos da presença da Companhia e gerar progressos reais nas vidas das pessoas

ODS
GRI
CAPITAIS

1 2 3 5 7 8 9

10 11 17

203-1, 203-2, 413-1, 413-2



SOCIAL E DE RELACIONAMENTO

- Colaboradores
- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos
- Fornecedores de grãos
- Clientes
- Sociedade

DIVERSIDADE E INCLUSÃO

Valorizar o capital humano da BRF por meio de uma cultura forte e integrada, da retenção e valorização de talentos e da formação de líderes comprometidos com os valores, missão e visão do negócio

ODS
GRI
CAPITAIS

3 5 8 16

401-1, 401-2, 401-3, 405-1, 405-2



HUMANO



INTELECTUAL

- Colaboradores
- Produtores integrados
- Fornecedores logísticos
- Sociedade

3



PORTAS ABERTAS: TRANSPARÊNCIA COMO VALOR

Segurança em primeiro lugar,
integridade sempre e qualidade
em tudo que fazemos são os valores
fundamentais da cultura da BRF



CAPITAL
SOCIAL E DE
RELACIONAMENTO

Neste capítulo

- OPERAÇÃO CARNE FRACA
- ÉTICA E COMPLIANCE

A ética e a transparência são consideradas essenciais para a realização de negócios íntegros e justos em todas as relações e atividades da Companhia. A BRF continua investindo na expansão do seu Programa de Ética e Compliance corporativo global, de modo a promover seus padrões éticos para todos os seus colaboradores e aqueles que integram a sua cadeia, a fim de que o desenvolvimento da Companhia seja constantemente guiado pela sustentabilidade dos negócios gerados e com avaliação proativa dos riscos relacionados ao *compliance*.

2017 foi um ano de acelerar ainda mais as iniciativas de *compliance* e fortalecer diálogos transparentes com *stakeholders* por meio do portal Portas Abertas, canal de comunicação utilizado para atualizar os

investidores e demais parceiros da Companhia sobre os esforços da Companhia, incluindo aqueles em resposta à Operação Carne Fraca.

Em 2017, a administração criou o Comitê de Transparência, órgão da administração que apoia o CEO na gestão dos temas de *compliance* e no reporte periódico para o Conselho de Administração e seus conselhos de assessoramento. O Comitê de Transparência é composto pelo CEO, CFO, VP de Recursos Humanos, a Diretoria de Compliance e a Diretoria Jurídica. Em situações críticas, o Conselho de Administração envolve-se diretamente em tomadas de decisão, dando apoio à cultura de ética existente na BRF.



(Operação Carne Fraca

As autoridades brasileiras estão investigando a indústria brasileira de processamento de carnes na Operação Carne Fraca, que se tornou pública no dia 17 de março de 2017. A investigação envolve várias empresas do setor no Brasil.

Em 17 de março de 2017, soubemos de uma decisão emitida por um juiz federal do estado do Paraná autorizando a busca e apreensão de informações e documentos e a detenção de determinadas pessoas no contexto da Operação Carne Fraca. Dois funcionários da BRF foram detidos – ambos, atualmente, estão liberados – e três foram identificados para questionamentos.

Além disso, nossa unidade de Mineiros foi temporariamente suspensa pelo Ministério da

Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) em 17 de março de 2017, para que o Mapa pudesse realizar uma auditoria adicional em seu processo de produção. Depois de realizar uma auditoria, o ministério autorizou que a unidade de Mineiros retomasse as operações a partir de 8 de abril. A fábrica reabriu em 10 de abril de 2017 e retomou suas operações no dia seguinte.

Em 15 de abril de 2017, a Polícia Federal brasileira emitiu um relatório sobre a investigação e recomendou acusações contra três funcionários da BRF. Em 20 de abril, com base na investigação da Polícia Federal brasileira, procuradores federais brasileiros impetraram acusações contra dois funcionários da BRF – um diretor de produção regional e um gerente de assuntos corporativos.



As principais alegações nesta fase, com base nas acusações apresentadas contra esses dois funcionários, envolvem alegações de má conduta em relação a ofertas indevidas e/ou promessas a inspetores do governo. A BRF informou órgãos reguladores e entidades governamentais, incluindo a Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC) e o Departamento de Justiça dos EUA, a respeito da Operação Carne Fraca, cooperando com as autoridades.

O Comitê de Auditoria Estatutário da BRF iniciou uma investigação independente com relação às alegações envolvendo os funcionários e ex-funcionários da BRF na Operação Carne Fraca e contratou assessores jurídicos externos. A investigação independente está sendo conduzida e, além dos impactos já registrados pela Companhia, o desdobramento dessa operação

pode resultar em penalidades, multas e sanções oriundas de autoridades governamentais e outras formas de passivo.

Os efeitos da Operação Carne Fraca tiveram consequências operacionais para nós. Em 2017, as despesas com provisões para perdas nos estoques decorrentes da Operação Carne Fraca somaram R\$ 363,4 milhões, sendo R\$ 157,5 milhões referentes a despesas de mídia e comunicação, honorários advocatícios, armazenamento de fretes e perdas de estoque decorrentes de mercados fechados e/ou produtos bloqueados. Adicionalmente, o redirecionamento dos estoques de produtos finalizados para utilização como matéria-prima gerou uma provisão complementar para o ajuste do valor de realização no montante de R\$ 205,9 milhões.





resposta

O Comitê de Auditoria Estatutária iniciou uma investigação com relação às denúncias

Em 22 de janeiro de 2018, o 3º Ministério Público do Estado de Goiás apresentou uma denúncia contra o gerente industrial da unidade de Mineiros, Goiás, na época dos acontecimentos da Operação Carne Fraca e atual membro de nossa equipe de engenharia corporativa e um antigo funcionário, demitido em 16 de agosto de 2016, que era chefe do controle de qualidade da fábrica de Mineiros. Ambos foram indiciados por supostamente cometer crimes contra o consumidor, conforme previsto no artigo 7, inciso II da Lei 8.137/90.

De acordo com o Ministério Público, testes de laboratório (de gotejamento) verificaram níveis excessivos de água absorvida pelos produtos à base de frango apreendidos na fábrica de Mineiros. O Ministério Público alega que fazemos produtos à base frango com quantidades de água superiores aos limites permitidos pelo Mapa, com potenciais danos aos clientes, considerando que estariam adquirindo produtos de carne de frango com peso inferior aos indicados na embalagem do produto, uma vez que parte do peso do frango congelado seria constituído apenas da água contida nele.

Operação Trapaça

Em 5 de março de 2018, a BRF tomou conhecimento de uma decisão proferida por um juiz federal da 1ª Vara Federal de Ponta Grossa, do Paraná, autorizando a busca e apreensão de informações e documentos nossos e de certos funcionários e ex-funcionários e a prisão temporária de certos indivíduos. Conforme identificado nas reportagens de imprensa como parte da “Operação Trapaça”, onze funcionários atuais e ex-funcionários da BRF foram temporariamente detidos para interrogatório, incluindo o ex-CEO e o antigo vice-presidente de Operações Globais. Todos os tais funcionários atuais e antigos foram liberados. Identificou-se um número de outros funcionários da BRF e funcionários antigos para questionamento. Com base na decisão do juiz que autorizou a prisão temporária e a busca e apreensão, as principais alegações nesta fase envolvem suspeita de conduta imprópria relacionada a violações de qualidade, uso indevido de componentes de ração e falsificação de testes em determinadas fábricas e laboratórios credenciados da BRF.

Estamos cooperando com as autoridades. O Comitê de Auditoria Estatutária da BRF iniciou uma investigação com relação à suposta conduta indevida envolvendo funcionários da BRF na Operação Trapaça e envolveu a presença de advogados externos. A investigação ainda está em seus estágios iniciais e, neste momento, os resultados obtidos não indicaram ajustes necessários em nossas demonstrações financeiras. Os efeitos da Operação Trapaça já tiveram consequências operacionais para nós, já que incorremos em despesas no valor de R\$ 12,8 milhões no primeiro trimestre de 2018 com relação a despesas de comunicação e firmas de advocacia, entre outros.

operação

Resultados obtidos nas investigações até o momento não apontam necessidade de ajustes em nossas demonstrações financeiras

Como resultado da Operação Trapaça, em 5 de março de 2018, recebemos uma notificação do Mapa que suspendeu imediatamente as exportações de nossas unidades de Rio Verde (GO), Carambeí (PR) e Mineiros (GO) para 12 países que têm exigências sanitárias específicas para o controle do grupo de bactérias *Salmonella spp* e *Salmonella pullorum*. O Mapa suspendeu temporariamente as exportações de nove outras unidades da BRF para a União Europeia em 15 de março de 2018, mas revogou tal decisão em 18 de abril de 2018. A União Europeia suspendeu as importações de aves de certas instalações de produção no Brasil (incluindo as nossas), supostamente em função de questões sanitárias. Com isso, não vendemos nossos produtos de tais unidades de produção sob embargo na União Europeia e, dependendo da extensão de tal suspensão, nossos resultados de operações poderão ser ainda mais afetados negativamente, caso não consigamos dirigir qualquer capacidade de produção excedente resultante da suspensão a outros mercados com preços similares.

O resultado desta operação pode resultar em penalidades, multas e sanções de autoridades governamentais ou outras formas de responsabilidade. Além disso, como resultado dessa operação, podemos apresentar perdas relacionadas a contingências, ajustes no valor líquido de realização de estoques e possibilidade de recuperação de certos ativos, os quais não são passíveis de serem estimados neste momento e, portanto, nenhuma provisão foi registrada.

Como resultado das investigações dos órgãos reguladores e da divulgação pública de alegações de má conduta envolvendo a BRF e outras empresas do setor de carnes brasileiro no contexto dessas operações, alguns mercados de exportação foram temporariamente fechados e nossos preços médios de venda de alguns produtos e em alguns mercados caíram.

Fontes

Estas e outras informações sobre as operações Carne Fraca e Trapaça estão disponibilizadas publicamente no Formulário 20-F – documento publicado e disponibilizado para a Comissão de Valores Mobiliários dos EUA (SEC) com dados operacionais e financeiros – e, nas Demonstrações Financeiras da BRF, de acordo com o estágio das investigações à época da publicação de cada documento e no canal Portas Abertas. Acesse:

- ri.brf-global.com/pt-br/arquivos/20-f-2018
- ri.brf-global.com/pt-br/informacoes-financeiras
- www.brf-global.com/portasabertas/en/comunicado-geral-sobre-a-operacao-trapaca.html



(Para saber mais

Ao longo deste *Relatório Anual*, tratamos de diversos aspectos ligados à nossa resposta à Operação Carne Fraca – como nossas políticas de qualidade e segurança, nossas diretrizes de conduta e transparência e as adaptações de nossa governança para responder com agilidade às demandas de órgãos reguladores e mercado.

Confira, a seguir, um breve índice remissivo de temas que podem ajudar em seu entendimento sobre a operação e como respondemos aos desafios de 2017:

Certificações de qualidade e *food safety* em nossa operação > *Gestão da Qualidade*, p. 54

Como investigamos casos de corrupção e desvios de conduta > *Ética e Compliance*, p. 48

Como nossa liderança respondeu à Carne Fraca > *Nossa Governança*, p. 43

Nossa estratégia de gestão de riscos sanitários, legais, reputacionais/de imagem e de segurança dos alimentos > *Riscos e Oportunidades*, p. 30

(Ética e *compliance* GRI 103|205

A base do nosso compromisso ético para com as pessoas, o mercado e a sociedade é o Manual de Transparência BRF, o nosso código de conduta. O documento contempla assuntos como direitos humanos, antissuborno, anticorrupção e normas de comportamento e está disponível na internet e na intranet, em três línguas (português, inglês e espanhol). Localmente, o Manual de Transparência está traduzido em holandês, birmanesa, cambojano, laociana e tailandês. GRI 102-16, 205-2

Também elaboramos políticas para apoiar nossas iniciativas em vários temas relacionados ao *compliance*. Entre elas, estão a Política Corporativa Antissuborno e Anticorrupção, publicada em 2014; e a Política Corporativa de Reporte de Denúncias e Não Retaliação, de 2016 – ambas disponíveis na intranet da BRF. Em 2017, essas políticas foram revisadas e seu conteúdo aprovado pelo Conselho de Administração da BRF, juntamente com as Políticas de Conflito de Interesses, de Doações e Patrocínios e a Política de Brindes, Presentes e Entretenimento.

Desde 2014, investimos no desenvolvimento e expansão do nosso Programa de Ética e Compliance. Estruturamos a Diretoria de Compliance, responsável pela gestão do Programa de Ética e Compliance da BRF, em duas frentes: a Gerência de Compliance, que atua de forma preventiva, dando orientações e capacitando as áreas de negócios sobre como avaliar os riscos de *compliance* presentes em seu cotidiano de operações; e a Gerência de Investigação a Fraudes, que visa averiguar as denúncias realizadas de boa-fé, relacionadas a situações que possam ferir o nosso código de conduta, as legislações às quais a BRF está sujeita ou processos e as políticas internas.

A BRF está sujeita ao cumprimento de legislações anticorrupção das várias jurisdições nas quais tem operação, em especial, à lei brasileira anticorrupção (Lei nº 12.846/2013), à Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), dos Estados Unidos, e à Bribery Act do Reino Unido (UKBA). Também estamos sujeitos a programas de sanção econômica, incluindo aqueles administrados pelas Nações Unidas, União Europeia e Estados Unidos, inclusive o Escritório de Controles de Ativos Estrangeiros (Office of Foreign Assets Control – OFAC).

A Diretoria de Compliance oferece treinamentos para os nossos colaboradores para que sempre atuem em conformidade com as legislações e com os compromissos éticos assumidos pela Companhia, mitigando o risco de práticas antiéticas e estimulando uma cultura empresarial baseada em valores como ética, respeito e transparência. Ao longo de 2017, a Diretoria de Compliance atuou na disseminação do Manual de Transparência BRF, do Canal de Transparência BRF (nosso canal de denúncias) e na capacitação dos colaboradores em temas de *compliance*. No último ano, mais de 60 mil colaboradores foram treinados em temas do Manual de Transparência e 700 submetidos a treinamento presencial sobre a política de antissuborno e anticorrupção. A escolha do público-alvo desses treinamentos é baseada em fatores de riscos e cargos de liderança. GRI 205-2

60 mil colaboradores

treinados em temas do
Manual de Transparência



Além disso, em 2017, utilizamos diferentes iniciativas para reforçar o acultramento contínuo da ética, transparência e integridade na Companhia, tais como: a melhoria contínua do processo de *due diligence* reputacional de terceiros, incluindo Pessoas Politicamente Expostas (PEP); a avaliação das doações, eventos e patrocínios que a Companhia esteja considerando realizar; a gestão de riscos associados ao relacionamento com países sancionados pelos Estados Unidos (OFAC); e a gestão tempestiva das denúncias recebidas via Canal de Transparência BRF.

Para acompanhar o avanço das iniciativas da área, monitoramos os seguintes indicadores-chave:

- percentual de funcionários treinados em temas vinculados ao Manual de Transparência, bem como a Política Anticorrupção e Antissuborno;
- número de *due diligence* realizada em terceiros considerados de alto e médio risco;
- número de consultas atendidas pela Gerência de Compliance, de modo a mensurar o montante de consultas realizadas por aqueles que buscam orientação em temas relacionados ao *compliance*;
- análise e negociação das disposições anticorrupção e lavagem de dinheiro incorporadas aos contratos firmados pela Companhia;
- gestão tempestiva do Canal de Transparência;
- mapeamento de áreas e localidades com o maior número de relatos e levantamento de tipos de denúncias mais recorrente para priorização.

Quando entende que há possibilidade de haver fraude ou má conduta envolvendo um de seus colaboradores ou parceiros de negócios, a Diretoria de Compliance trabalha para identificar o que pode estar havendo, qual a dimensão desse risco, se ele se materializou, que perda pode representar, quem são os responsáveis pela conduta e que processos e controles estavam eventualmente vulneráveis para permitir que a conduta fosse realizada, entre outros. Essas medidas ajudam a retroalimentar nossos processos e controles, trazendo melhorias contínuas.

Dentre as iniciativas para o fortalecimento do Programa de Ética e Integridade da BRF em 2018, estão:

- melhoria contínua e disseminação das políticas de *compliance* e do Canal de Transparência;
- confecção de novas políticas correlacionadas, conforme necessário;
- treinamentos contínuos (presenciais e *on-line*) sobre o conteúdo do Manual de Transparência e das políticas. GRI 205-2

Para reportar quaisquer queixas sobre não conformidade ética, disponibilizamos aos nossos públicos (colaboradores, fornecedores, prestadores de serviços, clientes, parceiros de negócios e público geral) o Canal de Transparência BRF. Garantimos a confidencialidade das informações e resguardamos o anonimato dos denunciante que optam por não se identificar, sempre que permitido pelas leis locais. A gestão das denúncias de ética recebidas é de responsabilidade da Diretoria de Compliance. Todos os contatos recebidos são documentados e tratados, por meio de uma metodologia específica de investigação. GRI 103-2, 205-2

Programa de Compliance GRI 102-17

O Programa de Ética e Compliance abarca, entre outras coisas, a divulgação do nosso código de conduta e políticas relacionadas, orientação e capacitação dos colaboradores, bem como a avaliação proativa dos riscos relacionados ao *compliance*. Algumas ferramentas são:

- Treinamentos em temas de ética e *compliance*. Em 2017, mais de 60 mil colaboradores receberam capacitação nos temas do Manual de Transparência



BRF e em práticas antissuborno e outras políticas anticorrupção, com foco nos que ocupam cargos de liderança;

- Processos de *due diligence* reputacional de terceiros considerados de alto risco. Mapeamento de potenciais riscos associados a fornecedores, prestadores de serviço e parceiros com os quais a BRF pretende fazer negócios;
- Avaliação dos riscos de corrupção, abrangendo pesquisas reputacionais, *due diligence*, antissuborno e anticorrupção para processos de potencial M&A (fusão e aquisição) ou parceria comercial; e apuração de denúncias e queixas encaminhadas via Canal de Transparência.

Para o ano de 2018, entre outros objetivos, a Diretoria de Compliance se propôs a: aprimorar as políticas de *compliance*; expandir os programas de treinamentos; ampliar as comunicações relacionadas ao Programa de Compliance; aprimorar o processo de *due diligence* de terceiros; mapear as relações que possam representar conflito de interesses; e tratar as denúncias recebidas via Canal de Transparência dentro dos prazos acordados. GRI 103|205

Os meios de acesso ao Canal de Transparência são:

(On-line: www.brf-global.ethicspoint.com

(E-mail: denuncia@brf-br.com, para alguns países (lista no site)

(Intranet: formulário eletrônico

(Telefone: número para cada local está disponível no site e a ligação é gratuita; atende 24 horas por dia, sete dias por semana GRI 103-2



4



PRODUTOS

Nosso portfólio busca atender aos diferentes perfis de clientes para estar presente na vida de consumidores no Brasil e no mundo



CAPITAL
SOCIAL E DE
RELACIONAMENTO



CAPITAL
INTELECTUAL

Neste capítulo

- GESTÃO DE QUALIDADE
- MARCA, INOVAÇÃO E CONHECIMENTO
- PORTFÓLIO E NUTRIÇÃO
- CONSUMIDORES E MERCADO

Estamos presentes no dia a dia das pessoas que consomem nossos diferentes produtos. São alimentos que, além de saborosos, aliam qualidade e praticidade, como os congelados individuais, que evitam o desperdício, e aqueles que podem ser assados sem descongelar. Também fazemos parte dos momentos especiais das famílias, com o tradicional Chester® e o peru da Sadia, sinônimo de Natal – trabalhamos o ano todo para garantir as festas de fim de ano, chegando à mesa de parte dos cerca de 43 milhões de lares que consomem aves ou suínos, o que representa 1/4 da população brasileira.

Oferecemos um leque de opções para facilitar a vida dos nossos consumidores: margarinas para paladares mais exigentes, sobremesas, sanduíches, maionese, frangos marinados e congelados, carnes especiais, frios fatiados, pratos práticos e prontos, porções e processados congelados.

Com todos esses produtos, nossas marcas são reconhecidas por consumidores em cerca de 150 países: Sadia, Perdigão e Qualy, no Brasil; Confidence, Perdix e Hilal, nos mercados islâmicos atendidos pela Divisão Halal; e Paty e Dânica, na Argentina, entre outras.

Em 2017, inauguramos uma nova unidade de negócios, a BRF Ingredients, que gera valor aos nossos coprodutos e os transforma em ingredientes que atendem as indústrias de saúde e nutrição. Sua missão é a de melhorar a qualidade de vida do mundo, com novas soluções e tecnologias que trazem o benefício ambiental de reutilizar recursos da cadeia de alimentos, agregando mais valor a eles.

Nossa preocupação é sempre entregar produtos de qualidade e garantir a segurança de nossos processos fabris. Contamos com a nossa capacidade de inovar, um de nossos principais atributos, promovendo gradativamente o desenvolvimento de produtos mais saudáveis.

Nossas marcas

Consumidores de cerca de 150 países reconhecem nossas marcas ao saborear nossos produtos em seu dia a dia

Gestão da qualidade

Estamos atentos à responsabilidade que a BRF tem ao disponibilizar produtos a clientes e consumidores dos quatro cantos do mundo. Nosso crescimento depende diretamente da confiança das pessoas em nós e em nossas atividades, especialmente no que diz respeito à qualidade e à segurança dos processos.

Qualidade sempre foi um atributo-chave de nossas marcas e está entre os temas mais relevantes da Companhia na percepção de nossos públicos (*leia mais na p. 26*). Além disso, sempre figurou como prioridade em nossa estratégia, o que motivou melhorias nos últimos anos – como, por exemplo, em 2017, a criação da Vice-Presidência de Qualidade com responsabilidade sobre times nas operações globais.

Ao lançar um olhar corporativo sobre o tema, atuamos com base na ideia de que “a qualidade está em todos nós” – um lema que buscamos reforçar constantemente - e incorporamos a essa atuação transversal e global os aspectos da sustentabilidade tão presentes em nosso dia a dia. A Gerência de Sustentabilidade, em 2018, também passa a se reportar à VP de Qualidade para fortalecer seu papel como um valor essencial da cultura BRF.

Nesse sentido, dois eixos centralizam o trabalho da nova Vice-Presidência: *Food Safety* e *Food Transparency* (segurança do alimento e transparência sobre o alimento, em português):

- preconizamos o trabalho técnico de garantir produtos de alta qualidade, produzidos sem variação e respeitando os requisitos sanitários e legais dos mercados que acessamos;
- temos como foco oferecer informação precisa a nossos parceiros de negócios e consumidores sobre os padrões adotados na produção e o trajeto de nossos produtos da indústria à gôndola.

Como reflexo de nossos aprendizados pós-Operação Carne Fraca e em resposta à divulgação de denúncias relativas à nossa operação, fomos auditados por uma certificadora de classe mundial (DNV-GL) – certificação válida para 2017 –, além de solicitarmos avaliação de nossa cadeia primária por consultoria internacional, com resultados muito positivos.



Estruturamos conselhos externos independentes, com profissionais de renome global na área de qualidade de alimentos – incluindo ex-executivos do setor, membros de entidades, como a International Association for Food Protection, e pesquisadores de universidades. Durante o ano de 2017, foram realizadas duas reuniões presenciais para discutir as práticas e as necessidades de ação e comunicação da BRF sobre o assunto. A primeira, feita com a alta direção da BRF e a participação de grupos multidisciplinares em Jundiaí (SP) e, a segunda, realizada em Pequim, previamente à participação da BRF no China International Food Safety & Quality Conference.

Outra importante conquista, no que tange à evolução da Companhia em relação ao Food Safety, foi a eleição de um representante da BRF no fim de 2017, como membro do Conselho do Global Food Safety Initiative (GFSI), grupo internacional colaborativo sem fins lucrativos liderado por especialistas em *food safety* ao redor do mundo, atuando na cadeia varejista, indústria e empresas de *food service*. Sua missão é promover a melhoria contínua dos sistemas de gestão de *food safety*, para garantir a confiança na entrega de alimentos seguros aos consumidores.

Internamente, também fortalecemos nossa gestão integrada e transversal sobre o tema por meio da ferramenta TIER BRF, que avalia de forma cruzada

100%

do nosso portfólio está coberto por procedimentos padrão que permitem o controle de riscos sanitários e regulatórios

aspectos legais, ambientais, trabalhistas, de bem-estar animal e de qualidade em todas as nossas plantas industriais, classificando-as e permitindo uma visualização do mapa de riscos de cada unidade, bem como a definição de plano de ação focado e assertivo. Essa ferramenta está diretamente atrelada à meta da Companhia para o ano de 2018.

Essas medidas complementam um modelo já consolidado ao longo de décadas nas unidades da BRF, que inclui a obtenção de certificações internacionalmente reconhecidas que asseguram nossa integridade a clientes, órgãos reguladores e instituições.

Assim, da conceituação de produtos até sua chegada à casa do consumidor, realizamos avaliações de possíveis impactos sobre a saúde e o bem-estar dos consumidores, incluindo, ainda, aspectos ligados ao acondicionamento, transporte e consumo.

Nossas principais referências são a Política de Qualidade e Segurança de Alimentos, o Sistema de Qualidade da BRF e o Programa de Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (HACCP, na sigla em inglês). Na prática, eles estabelecem procedimentos-padrão, medidas de controle e critérios que abarcam 100% do nosso portfólio, permitindo o controle de riscos sanitários e regulatórios. GRI 103|416, 103|417

Somos auditados externamente pelos órgãos responsáveis pela vigilância em nosso setor – Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa) e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) –, além de reguladores dos países em que operamos, como, por exemplo, o Ministry of Agriculture and Cooperatives/ Department of Livestock Development (DLD – Tailândia) e o Servicio Nacional de Sanidad Y Calidad Agroalimentaria (Senasa – Argentina), entre outros. GRI 103|416, 103|417

Além disso, seguimos os padrões de diversas certificações internacionais, como Global Standard for Food Safety (BRC), International Food Standard (IFS), Global-GAP, Agricultural Labeling Ordinance (AloFree), GenesisGap e ISO 17025:2005 (veja quadro). Esses requisitos abordam desde aspectos de segurança do alimento até questões de bem-estar animal, controles ambientais e processos. GRI 103|416, 103|417

Internamente, mantemos uma sistemática de auditorias, denominada Auditorias do Sistema da Qualidade BRF (SQBRF), realizadas anualmente, cujo objetivo é garantir a aderência dos processos internos da Companhia aos requisitos legais e aos padrões de clientes e de certificação, bem como viabilizar a análise crítica e a melhoria contínua do sistema da qualidade. As auditorias externas visam certificar ou gerar registros da aderência dos processos internos aos padrões de clientes e de certificação, aplicáveis aos requisitos legais de um mercado, possibilitando uma análise crítica e adequação do SQBRF em relação a esses padrões ou requisitos. GRI 103|416, 103|417

Recebemos também auditorias externas de clientes em todas as plantas habilitadas para exportação e mantemos um calendário de auditorias internas na produção, apoiado por times de gestão de riscos e reportado diretamente à alta administração.

Na BRF, 100% das categorias significativas de produtos são avaliados sobre os impactos de saúde e segurança com a finalidade de promover melhorias. Iniciamos esse monitoramento em janeiro de 2017, quando o atendimento dos produtos ícones à tabela nutricional era de 80%. Em dezembro de 2017, foi de 97% – nossa meta segue em 100%. GRI 416-1

(Padrões globais

Entenda as certificações adotadas pela BRF em sua produção

IFS

Conjunto de regulamentações da International Featured Standard, aplicáveis a todos os processadores e embaladores de alimentos. Adotamos esses padrões em 13 unidades.

BRC

Desenvolvida pelo British Retail Consortium (BRC), organização comercial de varejo do Reino Unido, estabelece diretrizes para *due diligence*, aprovação de fornecedores, qualidade na indústria, cumprimento de obrigações legais, proteção dos consumidores e segurança de produto. Aplicamos a BRC em 13 unidades.

ALO Free

Esse programa suíço de rastreabilidade trabalha com o controle da produção de frango e peru sem uso de antibióticos e/ou antimicrobianos promotores de crescimento. Aplica-se a toda a cadeia de produção, do incubatório ao abatedouro, incluindo rações. A certificação é reconhecida por outras nações, além da própria Suíça. Hoje, três unidades BRF contam com a certificação (Capinzal, Marau e Serafina Corrêa).

Genesis GAP Standard

Uma das mais conceituadas normas de boas práticas agropecuárias e de bem-estar animal. 100% dos nossos produtores de frango de corte da Tailândia possuem certificação de terceira parte, isto é, feita por uma organização independente creditada. Esses padrões estão em nossas unidades da GFS.

Global G.A.P. CFM

Contempla boas práticas para produção de ração para os animais de produção e está presente em duas unidades BRF (Chapecó e Marau).

Global G.A.P. IFA

Contempla práticas de gestão e de bem-estar animal *pre-farm-gate* (antes da saída da unidade de produção), que abrangem toda a cadeia agropecuária, indo desde as matrizes produtoras de frangos, passando por incubatório e a integração de frango de corte.

Certified Humane

Certificação internacional que considera a qualidade de vida dos animais desde o nascimento. As exigências são superiores a diversos padrões mundiais e garantem, dentre vários fatores, que os animais tenham liberdade para expressar seu comportamento natural. Hoje, são mais de 180 aviários BRF certificados em Buriti Alegre (GO) e 80 aviários em Lucas do Rio Verde (MT) – *leia mais em Bem-estar animal*.

Veja a lista completa de unidades certificadas no Anexo, p. 161.

Produtos-ícones: novo olhar para o portfólio

Em 2016, iniciamos um projeto relevante de melhoria dos padrões de qualidade dos produtos. Estabelecemos uma lista de 12 produtos-ícones, estratégicos para a BRF, e passamos a monitorá-los em aspectos de qualidade de modo mais abrangente – desde características percebidas, condições sensoriais e de embalagem até aspectos de qualidade na produção, como a presença de corpos estranhos e o estado do produto após sua distribuição ao varejo. Os produtos escolhidos estão em um patamar de rigor mais elevado.

Inicialmente focada nos pontos de venda brasileiros, a ação mobilizou grupos multidisciplinares com gerentes de unidades produtoras e representantes de áreas como Marketing, Qualidade e Pesquisa e Desenvolvimento.

Embora acompanhemos 100% do portfólio BRF em critérios, normas e políticas, esse programa permite um mergulho mais aprofundado para entender a forma como cada consumidor e cliente percebem nossos produtos, conectando a qualidade percebida à qualidade de processo e reforçando, assim, a identificação da segurança dos alimentos e o controle do atendimento ao tempo de duração e validade proposto, prevenindo impactos à saúde dos consumidores.

Em 2017, avançamos no projeto por meio do Índice de Conformidade, que viabilizou a análise sensorial completa de 90 produtos, que representam 80% do volume produzido da companhia. A partir de um *score* para esses produtos, verificamos necessidades de novas padronizações, ajustes de processos e cuidados específicos para garantir a preservação de características próprias de cada produto.

Qualidade assegurada

Da conceituação dos nossos produtos até sua chegada às casas dos consumidores, realizamos avaliações de eventuais impactos sobre a saúde e o bem-estar das pessoas, inclusive certificações de terceira parte



QUALIDADE & FOOD SAFETY

PRINCÍPIO TRANSVERSAL DA CADEIA

DO GRÃO À GRANJA



SELEÇÃO

A área de Commodities é responsável pela seleção dos fornecedores de grãos, com o apoio do time de Qualidade



RAÇÃO

A ração de alta qualidade nutricional é enviada às nossas granjas e utilizada na alimentação de avós e matrizes suínas e de frango, além de bisavós de suínos, frango de corte e terminação suína

23

fábricas de ração no Brasil

ZERO

hormônio ou animal clonado nas cadeias de suínos e aves

AGROPECUÁRIA



BEM-ESTAR ANIMAL

05 liberdades dos animais, manejo ambiental e de intervalo sanitário



INDICADORES MONITORADOS

Mortalidade no campo e transporte, ganho de peso, conversão alimentar, densidade, entre outros

NORMAS AMBIENTAIS E DA QUALIDADE



- ✓ Critérios do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento e órgãos do exterior, com auditorias periódicas
- ✓ Certificações de classe mundial: Global G.A.P., Certified Humane e AloFree
- ✓ Auditorias de clientes (a exemplo da Tesco Company, McDonalds, YUM, Migros, entre outros)

LOGÍSTICA



TRANSPORTE

Controle de temperatura, rotas e velocidade. Cuidados rigorosos na estocagem de produtos



NO MERCADO

Avaliação *in loco* da qualidade dos produtos em pontos de venda

36

normas de qualidade aplicadas no processo produtivo, como BRC e IFS

90

produtos submetidos a avaliações sensoriais

PRODUTO



PESQUISA E INOVAÇÃO

Estudo minucioso das necessidades do consumidor, que se reflete em aspectos sensoriais, de sabor, embalagem etc.



CONTROLE DE FORMULAÇÃO

Atenção às quantidades de nutrientes e ingredientes, com foco em saudabilidade e sabor



TRANSPARÊNCIA

Monitoramento de elogios e insatisfações sobre nossos produtos no SAC, com investigação de todos os casos reportados

INDÚSTRIA



INSPEÇÃO

100% de matérias-primas e insumos checados na entrada



ABATE

Controle das câmaras de estocagem e abate humanitário



ALERGÊNICOS

Controle e separação no processo produtivo



EMBALAGENS

Monitoramento de fornecimento, condições físicas e qualidade



PRODUTOS INDUSTRIALIZADOS

Programa de Análise dos Pontos Críticos de Controle (HACCP)

Índice de Conformidade: análise sensorial de 90 produtos, que representam 80% do volume produzido



CORTES IN NATURA

Sala de cortes: controle de temperatura e higienização

Controle de metais em embalagens primárias e secundárias

Marca, inovação e conhecimento



Ser uma empresa de marcas fortes e presença global é parte preponderante da nossa estratégia. Assim, entendemos que a BRF, como marca corporativa, deve ser uma plataforma capaz de disponibilizar produtos e portfólios consagrados de acordo com a necessidade, o perfil e a cultura dos consumidores de cada região, com cada marca encontrando seu correto posicionamento. É um caminho de evolução contínua na percepção da Companhia sobre as oportunidades e os desafios, cujo objetivo é promover o crescimento nas categorias-chave com base no fortalecimento das nossas marcas consagradas.

A Sadia é nossa marca internacional por excelência e se soma a outras com amplo reconhecimento entre os consumidores: caso de Qualy e Perdigão, no Brasil. O fim das restrições impostas, em 2011, à marca Perdigão pelo Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), em virtude da aprovação do surgimento da BRF, possibilitou o desenvolvimento de novas marcas e linhas de produtos (*leia mais sobre a nova marca neste capítulo*). Ainda conseguimos consolidar alguns produtos lançados em 2016: caso do Salamitos e da Qualy Multigrãos.

Demos continuidade ao entendimento sobre quais atributos devem ser aplicados e percebidos como diferenciadores de nossas principais marcas no Brasil: Sadia e Perdigão. As inovações para cada uma delas (*veja mais adiante*) demonstram que aspectos como qualidade, saudabilidade e preços adequados podem ser trabalhados a fim de construir e reforçar, no Brasil, laços com o consumidor. Também investimos em campanhas publicitárias para Sadia e Perdigão, com foco no que cada marca e cada produto trazem para o nosso consumidor.

Reconhecimentos de nossas marcas e produtos

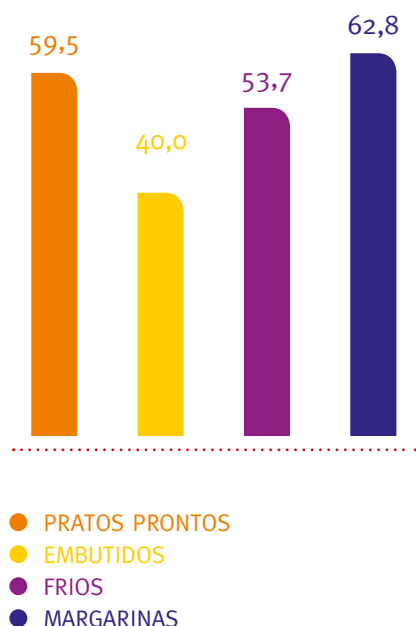
Nossa qualidade e prestígio diante dos nossos consumidores foram consagrados com premiações concedidas por várias instituições em 2017, uma importante alavanca para a imagem e a reputação da Companhia. Fomos vencedores nos prêmios:



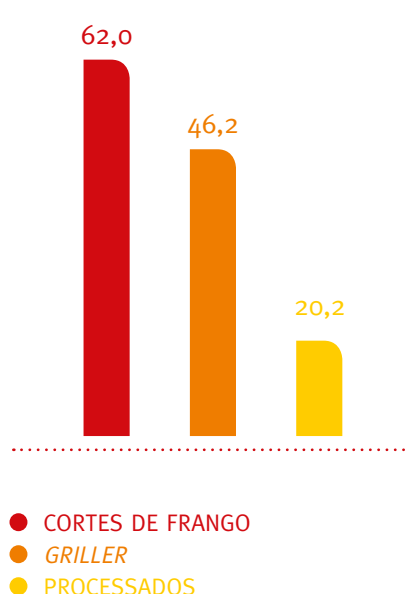
- (**Top of Mind (Folha de S.Paulo)**
Top Pratos Congelados, Top Peito de Peru e Margarina
- (**Top of Mind – 2017 (Grupo Amanhã)**
Sadia: Frango
- (**Prêmio Marcas Preferidas (Diário de Pernambuco)**
Sadia: Queijos
- (**Grandes Marcas (Diário do Nordeste)**
Sadia: Frango resfriado/congelado
- (**Prêmio Apas – Acontece 2017 (Associação Paulista de Supermercados – Apas)**
Perecíveis congelados e Perecíveis resfriados
- (**Leão de Ouro – Festival de Cannes 2018**
Sadia

MARKET SHARE POR CATEGORIA (ÚLTIMA LEITURA – 2017)

No Brasil (%)



Divisão Halal – Região do Golfo (%)



(Kidelli: Uma nova opção

Iniciamos 2018 com o lançamento da nossa nova marca, a Kidelli, oferecendo ao consumidor produtos com a qualidade BRF a preços competitivos. São alimentos processados à base de aves e suínos, com uma linha formada por 13 produtos, entre presuntaria, empanados, mortadela, linguiças e hambúrguer.

Cinco unidades produzem a marca, principalmente as de Uberlândia (MG) e de Videira (SC). Os produtos são distribuídos apenas nas redes de atacarejo (atacados de autosserviço e varejo no modelo hipermercado) e distribuidores independentes.



Com a nova marca, pretendemos conquistar uma fatia relevante do mercado brasileiro de alimentos processados, estimada entre 30% e 40%, que a Companhia não está presente. Estrategicamente, conseguiremos planejar melhor nossa cadeia, otimizando o processo produtivo, reduzindo os custos e garantindo o aproveitamento remanescente da matéria-prima, dos animais e das proteínas, seja *in natura* seja processado.

Lançamentos e INOVAÇÕES em 2017



+ de
83 mi

de acessos ao vídeo da
campanha Conto de Natal



Sadia

A marca trouxe novidades em suas embalagens para as categorias empanados e pratos prontos. Elas passaram a ser de plástico, garantindo mais facilidade para o varejista na reposição e distribuição dos produtos na gôndola e na otimização do espaço. Para o consumidor, essa inovação atende às necessidades de manter o produto mais protegido, sem risco de molhar como a embalagem de papelão, e facilita o armazenamento no freezer, ocupando menos espaço em relação às caixas.

Complementando a linha Frango Fácil, lançamos o “Frango Fácil com Legumes Sadia” e o “Frango Fácil de Panela Sadia”, ambos não precisam ser descongelados na hora de prepará-los.

Campanhas Tradição

Com a assinatura “Esse é o compromisso número 1 da Sadia, desde os tempos da vovó: servir carinho e qualidade na mesa da família brasileira. Sadia, cada dia + Sadia”, a marca valorizou a relação de 73 anos com os consumidores e sua presença na vida dos brasileiros.

Conto de Natal

A Sadia, por ser uma marca icônica do Natal, lançou uma história que visou disseminar o sentimento dessa época. A campanha trouxe uma mensagem positiva de amor ao próximo e gratidão, em que a marca reforçou sua tradição no Natal e a relação com os consumidores. O filme tinha um enredo cinematográfico e trouxe a história de uma menina com síndrome de *down*, que está treinando para participar da grande corrida de natal da escola. Durante esse tempo, sem que ela perceba, conta com a ajuda de seu vizinho, que tem apenas seu cachorro como companhia. Com um desfecho cativante, o conto é uma história repleta de solidariedade e que emocionou a todos que assistiram, do início ao fim.

Como marca símbolo do Natal, principalmente por oferecer a grande estrela da ceia – o Peru –, a Sadia tem o papel de manter o brilho dessa data aceso. Contando essa história, quisemos não apenas levar o Peru para a ceia, mas espalhar o espírito do Natal nos corações e nas casas de todos os brasileiros.



Qualy

Líder absoluta da categoria e presente em sete de cada dez lares brasileiros, Qualy é uma das marcas mais lembradas pelos consumidores.

Lançamos a Qualy Multigrãos, que inova ao combinar o sabor original de Qualy com os benefícios de seis grãos integrais, democratizando o acesso aos grãos e ao tornar o café da manhã do brasileiro mais nutritivo e saudável.

Perdigão

Perdigão, a marca que convida a todos a se reunirem entre amigos e familiares, está com uma nova identidade visual. Mais impactante, moderna e com códigos que criam maior conexão com o cotidiano dos consumidores, a nova identidade garante também um dos principais valores da marca – ser democrática. No novo logotipo, as Perdizes, aves que compõem a logo desde o seu lançamento em 1934, ganham maior destaque e se integram ainda mais ao coração da marca, mostrando que Perdigão é uma marca próxima de seus consumidores. Também iniciou um projeto para substituir as embalagens de modelo cartucho, fabricadas em papel, para embalagens plásticas, para otimização do espaço tanto nos refrigeradores dos lares quanto na gôndola dos supermercados.

Com o fim das restrições do Cade, trouxemos de volta as últimas categorias da Perdigão – lasanha, pratos prontos e pão de queijo – e expandimos a linha Na Brasa Perdigão, com as linguças de churrasco e os cortes de frango temperados. Ainda lançamos a Mortadela Ouro Gran Bologna Perdigão e o Mini Chicken Minions Perdigão.

Campanhas

Mesa Cheia

Com o apelo da marca Perdigão de estimular e ressaltar a importância de se reunir com a família e os amigos ao redor de uma boa comida, tanto no cotidiano como nas ocasiões especiais, fizemos a campanha Gostoso é Mesa Cheia e Mesa Cheia Perdigão. Uma campanha que teve uma ativação em diversos meios, com grande aceitação pelos consumidores.

Ação com Chester Perdigão

Novamente, em 2017, a marca Perdigão doou uma unidade do Chester a uma família que precisava para cada compra realizada no varejo brasileiro (limite de 250 mil Chester Perdigão). A campanha de Natal é consistente com o propósito da marca de estimular a importância de se reunir com a família e amigos ao redor de uma comida gostosa, e a marca acredita que todo mundo merece uma Mesa Cheia no Natal. A ação foi feita em parceria com o Programa Mesa Brasil do SESC Nacional, beneficiando 250 mil famílias em todas as regiões do Brasil. Além da ação de doação, a marca também fez uma parceria com a Gastromotiva e realizou ceias de Natal (na semana que antecede a grande data) para cerca de 500 moradores de rua em São Paulo e no Rio de Janeiro.





INOVAÇÃO TRANSVERSAL

A BRF tem tradição de desenvolvimento e uma tendência de inovar. O Centro de Inovação em Jundiaí (SP), por exemplo, é referência, com mais de 100 profissionais empenhados em trazer grande potencial de inovação para o mercado. Essa é uma constatação de que a cultura de inovação deve permanecer sendo transversal nas nossas atividades, e por essa razão o capital intelectual é um dos pilares relevantes para o sucesso de nossa estratégia: o de ser uma companhia global, com posição mundial de referência no setor de alimentos, conquistando consumidores a partir de um conjunto de marcas fortes e de uma cadeia de valor de alta capacidade.

Para atingir esse objetivo, nos últimos anos demos foco em aspectos como o lançamento e a renovação de produtos em categorias-chave, a customização do portfólio para os cerca de 150 países que alcançamos nas regiões globais e a geração e o compartilhamento de conhecimento nos processos produtivos e agropecuários.

No Brasil, investimos R\$ 49,7 milhões somente em novos produtos em 2017, com mais de 380 inovações e renovações de produtos desenvolvidos a partir

da plataforma Brasil, o que representa um índice de renovação consolidado de 12,7%. Lançamos 94 produtos no mercado brasileiro e no mercado internacional, foram 200 produtos lançados nas regiões da Ásia (72), da Europa (21), da África (45), do Cone Sul (32) e do Oriente Médio (10).

Entre as ações implementadas em 2017, destacamos:

- otimização da utilização e de processos que envolvem subprodutos;
- reformulação de embalagens;
- lançamento de novos SKUs de frango e suíno para as linhas de congelados e churrasco;
- relançamento da linha de lasanhas da Perdígão no mercado doméstico;
- lançamento de Qualy no mercado argentino;
- implementação de projetos-piloto visando garantir o sucesso na execução de futuras inovações e os constantes investimentos para manutenção e melhoria da qualidade de todo o nosso portfólio de produtos;
- adoção do conceito do *flow pack*, uma embalagem mais sustentável para o mercado de congelados, que traz economia de espaço para o supermercadista e para o consumidor final;

+ de 380

inovações e renovações de produtos
ocorreram em 2017, representando
um índice de renovação de 12,7%



Reconhecimentos

Nosso trabalho em inovação foi premiado pelo jornal *Valor Econômico*, ficando em segundo lugar como Empresa Mais Inovadora, no segmento alimentos, bebidas e ingredientes. A Associação Brasileira de Embalagem concedeu o Prêmio Abre para a Qualy Multigrãos, na categoria grandes cases de embalagem, e para as nossas novas embalagens, na categoria Empanados e Prato Pronto

- expansão da linha Na Brasa Perdígão;
- linhas *in natura* fatiados e congelados de suínos.

Alocamos recursos para a pesquisa e o desenvolvimento em produtos e em estudos agropecuários todos os anos. A ideia é antecipar e direcionar tendências de consumo, melhorar nosso *market share* em categorias estratégicas e fortalecer a presença de nossas marcas. Os estudos agropecuários também são responsáveis por aprimorar a genética de nossos ativos (plantéis), melhorar a conversão alimentar (relação entre ganho de peso e ração consumida) e gerar ganhos importantes em eixos como o de bem-estar animal.

Mantemos cinco centros de inovação ao redor do mundo: Brasil, em Jundiaí (SP); Argentina, em Buenos Aires; Emirados Árabes, em Abu Dhabi; Tailândia; e Holanda, em Oosterwolde. Para os próximos anos, teremos uma série de lançamentos pensando no futuro e nos desafios específicos, como estarmos mais presentes em todos os momentos do dia a dia do consumidor e nossa marca ter preferência sensorial – o nosso sabor único –, com foco de saudabilidade.

DESTAQUES DE 2017

**R\$ 49,7
milhões**

investidos no Brasil somente
em novos produtos

94 produtos
lançados no mercado brasileiro

200 produtos
lançados no mercado
internacional

Processos mais robustos

A inovação em nossos processos ganhou relevância desde 2014, quando instituímos o *footprint* fabril, um projeto multiáreas que busca aumentar a produtividade, a velocidade de execução, a manutenção da presença operacional e a eliminação de ociosidade nos ativos da BRF. É uma força-tarefa que mobiliza equipes das diferentes regiões e estuda formas de melhorar o racional de vendas, distribuição e produção da empresa a partir da identificação de unidades fabris-chave e de linhas com maior oportunidade de expansão e também em função de ociosidade, corrigindo problemas que podem impactar nos custos de operação.

Em 2017, nossos investimentos foram para buscar crescimento na produção e melhorar nossa eficiência. No total, foram R\$ 684,6 milhões em: expansão e melhoria das linhas de produção (R\$ 256 milhões), produtividade e redução de custos (R\$ 82,9 milhões) e suporte (R\$ 345,8 milhões).

Na indústria, além da implantação do programa de gestão Otimização Global, começamos a avançar no conceito da Indústria 4.0, com o objetivo de tornar ainda mais robustos nossos processos, uma evolução de gestão dentro do nosso negócio (*leia mais sobre Indústria 4.0 na p. 67*).

R\$ 684,6 milhões

foram investidos em 2017, com foco no crescimento da produção e na melhoria da nossa eficiência

Temos a convicção de que a base para uma gestão eficiente é ter uma boa informação, com KPIs e indicadores-chave que monitoram o negócio como um todo e a operação. Do ponto de vista de sistema, informação e produtividade, atuamos para garantir a rastreabilidade, usando ferramentas como Blockchain (*veja box*) e sensores; acreditamos ser possível aliar tecnologia à produção no setor de alimentos, garantindo a obediência a padrões já testados de qualidade ao mesmo tempo em que avançamos na inovação tecnológica.

Nossa longa cadeia, que abrange desde a granja até o ponto de venda, demanda controle e atualização constante das informações. Queremos que o tempo de atualização das informações na cadeia seja o menor possível para sermos mais resilientes, tomarmos decisão de forma mais rápida, além de agilizarmos a capacidade de resposta. Nesse sentido, investimos ao longo de 2017 em várias frentes:

- Indicadores *on-line*: informação, investimentos totais por categorias (região, canal), estoque e nível de serviço. Todos esses indicadores agora são fornecidos com facilidade e mobilidade por sistemas ou celulares, proporcionando maior mobilidade.
- Uso de sensores e tecnologia IoT (internet das coisas): dados *on-line* da operação de fábricas e granjas. São cinco granjas que já operam com essa avançada tecnologia, que fornece informação sobre temperatura e qualidade da ração, com o envio dos dados em tempo real. Para 2018, nossa expectativa é que 800 produtores/granjas passem a usar esse sistema.
- Sistema de compras (Ariba): um portal para a área de Suprimentos, que inclui cotação *on-line*, gestão de contratos e maior controle das diretrizes da Companhia, incluindo o Código de Conduta para Fornecedores.



força-tarefa
equipes de diferentes
regiões buscam
soluções inovadoras
para aumentar a
produtividade e
eliminar a ociosidade

- Central de televendas: implementamos um projeto de consolidação de relacionamento com cliente (B2B), com a migração para uma nova plataforma de atendimento ao cliente SAC, dando início a uma jornada de parceria. A consolidação do SAC global acontece no começo de 2018.

Assim, mais do que termos uma base central integrada, avançamos para ser uma empresa *on-line*, baseada no conceito da Indústria 4.0. Estamos atentos e testando, ainda, as principais tendências tecnológicas, como: IoT, para nos fornecer dados relevantes da cadeia produtiva (ração, agropecuária, transporte, fábrica e estoque); BigData para a compilação e organização das informações; e inteligência artificial, por meio das ferramentas de

machine learning e *deep learning* para melhorar as tomadas de decisão e aumentar a eficiência e a produtividade dos processos e, consequentemente, a competitividade da BRF.

Todas essas tecnologias foram implantadas para conseguirmos fornecer uma identidade única de nossos produtos com toda a rastreabilidade requerida pelos nossos clientes por meio da tecnologia Blockchain.

Implantação do conceito Indústria 4.0 em toda a cadeia produtiva

Em 2017, fomos contemplados dentro de um edital da Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI) para desafiar quatro *startups* a desenvolverem soluções inovadoras para nossos processos produtivos. Cada uma recebeu R\$ 80 mil para desenvolver as provas de conceito.

As soluções escolhidas pela BRF foram voltadas ao conceito da Indústria 4.0, com foco no desenvolvimento de sensores por câmeras, no aumento de produtividade e na otimização de fábrica e cadeia agropecuária. Dentro desse conceito também foi desenvolvido um *roadmap* de projetos de inovação para aumentar a competitividade global da cadeia produtiva, melhorar a qualidade dos produtos, eliminar riscos ambientais e de segurança do trabalho, alavancar ativos e desenvolver novos negócios.

Tecnologia traz mais transparência das informações

Iniciamos em 2017 um projeto-piloto, o NPQ, com o Carrefour para rastrear os produtos da BRF, da produção até as prateleiras dos supermercados. Em parceria com a IBM, usamos a tecnologia Blockchain no lombo congelado da Sadia, o que permite ao consumidor saber a fábrica de origem, as datas de produção, o acondicionamento, o transporte e a validade, por meio de um QR Code estampado na embalagem. Qualquer eventualidade na fabricação ou na distribuição poderá ser detectada pelo cliente.

A tecnologia de rastreabilidade funciona como uma certificação, promovendo a geração de informação confiável e pública, com a participação de vários elos da cadeia e tornando ágil o processo de rastreabilidade, incluindo possíveis necessidades de *recall*.

Para 2018, nosso desafio é implementar a rastreabilidade em outras linhas de produtos. Temos a certeza de que essa tecnologia trará um importante avanço na garantia da qualidade de nossos produtos, além de nos permitir ter mais domínio sobre as informações fornecidas pela cadeia.

Portfólio e nutrição

GRI 103|416, 103|417

Os desafios ligados à melhoria do perfil nutricional dos alimentos industrializados fazem parte do dia a dia do setor. O valor nutricional precisa considerar vários elementos, entre eles praticidade, sabor, preço acessível e origem dos ingredientes, tarefa que tem se mostrado cada vez mais importante para o consumidor e o mercado. Isso exige de empresas como a BRF um investimento amplo em inovação, abrangendo centros de pesquisa e divisões regionais e a cadeia produtiva como um todo.

Diante desse cenário, entendemos que a inovação é fundamental para assegurar a renovação do negócio e o atendimento às mudanças das necessidades dos consumidores. Assim, promovemos gradativamente o desenvolvimento de produtos com apelos de saudabilidade, aumentando a cada ano o portfólio nesse setor e melhorando o *status* de produtos já em linha, investindo em processos de inovação e, no eixo setorial, em acordos junto com a indústria para reduzir o teor de gorduras, sódio e açúcar nos produtos.

Também mapeamos as diferentes necessidades nutricionais da população, que foram traduzidas em importantes avanços no pilar saudabilidade, com esforços de pesquisa e desenvolvimento.



Por meio da Associação Brasileira das Indústrias de Alimentos (Abia), temos participado ativamente de discussões sobre a saudabilidade na indústria de alimentos, além de contribuir com acordos e políticas públicas ligados ao assunto. Desde 2008, trabalhamos em prol da eliminação do uso de gordura trans na formulação de nossos produtos, por meio de pesquisas, testes sensoriais e de desempenho e avaliações de segurança em todas as categorias de produtos e dos atributos presentes nos produtos. Também por meio da Abia, estamos comprometidos desde 2013 a reduzir os níveis de sódio em produtos da categoria carnes (presuntaria, salsichas, linguças, hambúrgueres, empanados de frango e mortadelas). As metas foram traçadas para 2016 e 2017, com perspectiva de atualização em 2020.

Nesse sentido, revisamos a nossa estratégia nutricional, dando continuidade à reformulação do conceito de “produtos saudáveis” e definindo como foco a adequação nutricional em relação ao momento de consumo; bem como reforçamos nossos compromissos com o bem-estar animal como elemento-chave para a qualidade de nossos produtos. Dentro dessa nova estratégia, estamos revisando os critérios nutricionais de nossos produtos, tornando esse um pilar mais robusto nos próximos anos. Avançamos em 2017 no aprimoramento nutricional de produtos industrializados, prosseguindo com a modificação e o melhoramento da composição nutricional dos produtos BRF. As metas para a redução de sódio na categoria de produtos carnes processados das marcas Perdigão e Sadia até 2017 foram plenamente atendidas. Para a marca Sadia, o desafio interno de redução de 30% do teor de sódio em 2016, deixou o portfólio de produtos desta marca com níveis de sódio muito abaixo da meta estabelecida pelo acordo setorial.

As melhorias nutricionais e de composição nos produtos do portfólio exigiram o desenvolvimento interno de soluções técnicas inovadoras – nos processos produtivos e na combinação de componentes nas fórmulas dos produtos – e externamente, no desenvolvimento técnico-científico de soluções de ingredientes pelos nossos fornecedores.

A redução para níveis de sódio mais baixos aos que estamos praticando tem desafios grandes na nossa indústria. Os níveis atuais já são desafiadores para a manutenção de uma

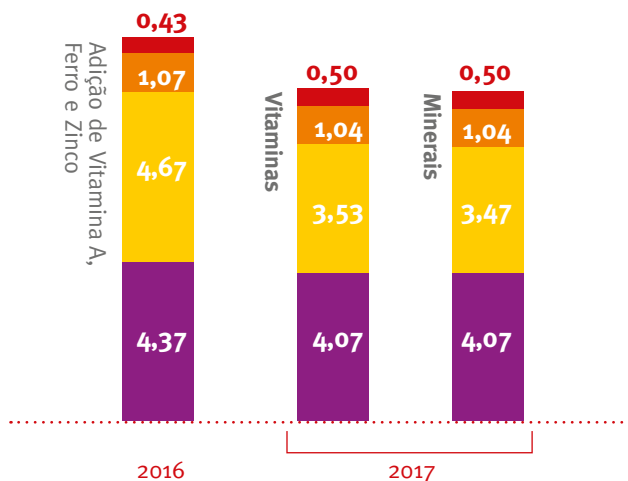


boa percepção de qualidade sensorial pelos nossos consumidores, e também por sua função de conservação e estabilidade de produto, que é fundamental para um extenso grupo de produtos presentes no nosso portfólio, pois são comercializados em condições não refrigeradas, como mortadelas, linguiças e bacon.

Em 2017, consolidamos e realizamos pequenos ajustes, quando necessários, nos produtos que passaram por redução de sódio nos últimos anos, principalmente em 2016, ano em que grande parte do portfólio de produtos processados marca Sadia teve redução de sódio próximo a 30%. O valor de 6,05% (somatória de volume por categoria) em relação ao volume total, a princípio, parece baixo. Mas se não contabilizarmos o volume de produtos *in natura* – nos quais os processos de melhoria não são possíveis –, esse índice passa a ser 17,05%. GRI FP6

Ainda em 2017, aumentamos a abrangência e a frequência de acompanhamento dos resultados dos atributos que constam na tabela nutricional de nossos produtos. Para 2018, ampliaremos a atuação também para a redução da variabilidade decorrente de matérias-primas e processos para os produtos industrializados.

PARTICIPAÇÃO DE RECEITA TOTAL* COM ADIÇÃO DE VITAMINAS E MINERAIS (POR CATEGORIA) (%) GRI FP7



- EMPANADOS
- LINGUIÇAS
- MARGARINAS
- SALSICHARIA

*Percentual de produtos que tem o claim de adição de vitaminas e/ou minerais em rótulo. Considerando as bases operacionais de Brasil, Argentina e Abu Dhabi. A adição de vitaminas e minerais ocorreu em grande parte no ano de 2016. Em 2017, mantivemos o portfólio.

PARTICIPAÇÃO DE RECEITA TOTAL COM REDUÇÃO DE SÓDIO (POR CATEGORIA)* (%) GRI FP6

	2016	2017*
Presuntaria	1,03%	1,27%
Salsicharia	0,74%	0,57%
Empanados	0,22%	0,27%
Linguiças	2,27%	2,68%
Temperados	0,52%	0,50%
Curados defumados	0,74%	0,26%
Hambúrguer	0,02%	0,10%
Pratos Prontos	0,26%	0,41%

*Percentual de produtos que tem o claim de redução de sódio em rótulo. Considerando as bases operacionais de Brasil, Argentina e Abu Dhabi.

30%

de redução do sódio é o percentual aproximado que alcançamos nos últimos anos em grande parte do portfólio de produtos processados marca Sadia, fruto das inovações tecnológicas da marca. O sódio é um composto essencial na conservação e na manutenção dos atributos sensoriais e de sabor dos produtos. No entanto, estamos – como toda a indústria – estudando e aplicando novas formulações com redução desse ingrediente, a fim de melhorar o perfil e o sabor dos nossos produtos.

Consumidores e mercado



CAPITAL
SOCIAL E DE
RELACIONAMENTO

Trabalhamos continuamente para compreender e atender às necessidades de cada perfil de consumidor e, assim, desenvolver e customizar nossos produtos e serviços, com foco em qualidade e saudabilidade. Temos também como compromisso oferecer informações de forma ágil e objetiva a todos os nossos públicos.

Buscamos o atendimento integral do Código de Defesa do Consumidor e o controle de riscos à nossa reputação, tendo como referência a Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes.

Disponibilizamos o Serviço de Atendimento ao Consumidor (SAC) para as diferentes marcas em território mundial, cujo papel é estreitar laços e solucionar dúvidas. Temos uma equipe de funcionários próprios da BRF, treinados para interagir com consumidores e clientes, tirando dúvidas e colhendo reclamações e elogios.

O SAC do Brasil possui sede em Itajaí (SC), onde opera o Centro de Serviços Compartilhados (CSC), conta com mais de 40 pessoas e atende consumidores e clientes do Brasil e dos demais países da América do Sul para todas as marcas. Ao receber um atendimento, o SAC encaminha a demanda para a área responsável. O prazo de solução e devolução da resposta ao consumidor é de, no máximo, cinco dias úteis.

O nível de satisfação quanto ao atendimento prestado pela BRF ao consumidor, em 2016, foi de 96%, e, em 2017, foi de 89%. Para denúncias, mantemos o Canal da Transparência BRF (*leia mais em Ética e Compliance*). GRI 102|43

Entre as prioridades recentes, está a adoção de um papel mais proativo do SAC, denominado SAC Estratégico, que visa atender a dois objetivos estratégicos: melhoria contínua do relacionamento com consumidores e clientes; e melhoria dos processos internos a partir das informações captadas pelo SAC.

Uma das ações implementadas foi o programa Conexão Viva, cujo objetivo é levar a voz do consumidor até as unidades produtoras e corporativas, por meio do atendimento de SAC ao vivo, de forma a sensibilizar as áreas de negócio e trazer mais conexão com nossos consumidores. Além disso, inauguramos nossa cozinha experimental no SAC para a conexão dos nossos atendentes com os produtos, proporcionando uma vivência real e entrando no dia a dia das pessoas. Dessa forma, conseguimos melhorar nosso relacionamento com nossos consumidores.

As demandas que chegam pelo SAC e envolvem problemas com produtos e saúde dos consumidores, contam com o suporte da área jurídica para tratativa, principalmente em casos mais críticos. Todas as reclamações jurídicas são geridas por advogados internos e por intermédio do sistema Tedesco, no qual cada problema recebe registro individual. São reportados 100% dos casos recebidos envolvendo anomalias dos produtos às áreas de garantia da qualidade. GRI 103|416, 103|417

Outras ferramentas importantes de interação são os canais digitais da BRF. Contamos com um site específico para a marca corporativa (brf-global.com), bem como redes sociais – Twitter (@brf_brasil), LinkedIn ([linkedin.com/company/brf](https://www.linkedin.com/company/brf)) e YouTube ([youtube.com/user/brfglobal](https://www.youtube.com/user/brfglobal)). Marcas como Sadia, Perdigão, Qualy, Campo Austral e Perdix, entre outras, também mantêm contas próprias em redes sociais e sites; além de informação nutricional e dicas, há receitas e informações sobre o consumo de cada produto.

Para estimular escolhas mais conscientes de compra, seguimos todas as legislações pertinentes de rotulagem e comunicação de marca. Nossos funcionários do CSC e da área de Qualidade são treinados para garantir que cada consumidor acesse informações precisas sobre nosso portfólio. Também monitoramos alterações legais e aspectos específicos de todos os mercados que acessamos globalmente.

Desenvolvemos produtos em conformidade com as legislações vigentes aplicáveis, com padrão estabelecido pelos Regulamentos Técnicos de Identidade e Qualidade (RTIQs) e/ou outras legislações

89%

é o nível de satisfação em relação ao atendimento prestado aos nossos consumidores

pertinentes, assegurando a inocuidade dos produtos, bem como a prevenção de situações que possam ser caracterizadas como fraude econômica. As formulações dos produtos são devidamente registradas junto aos órgãos regulamentadores (Dipoa, Anvisa etc.), conforme consta nos registros de rótulos.

O atendimento de normas de rotulagem e a adaptação a alterações regulatórias são um importante desafio em nossa gestão de riscos, evitando sanções e garantindo a reputação empresarial. A matéria-prima utilizada em nossas embalagens segue um rigor técnico e é composta somente de substâncias comprovadamente seguras. Há ainda o cuidado com as máquinas, os equipamentos e as instalações destinadas à fabricação das embalagens. Também avaliamos o cumprimento das regras de rotulagem em 100% das categorias de produtos, matérias-primas e embalagens que tenham ou possam vir a ter contato direto com os produtos. Cabe à Anvisa, no Brasil, regulamentar, controlar e fiscalizar essas embalagens. Incluímos, ainda, informação sobre: terceirização de componentes de produtos ou serviço; conteúdo, principalmente com respeito a substâncias que possam gerar um impacto ambiental ou social; uso seguro; disposição do produto e impactos ambientais ou sociais. **GRI 417-1**

Buscamos ir além da legislação, ao incluir em nossos rótulos algumas informações adicionais, como selos de reciclagem e coleta seletiva de embalagens no Brasil; sinalizações sobre alergênicos, hoje mandatórias no Brasil; e certificações exigidas por mercados específicos, como a Halal (que atesta a produção de alimentos seguindo os padrões islâmicos). Ainda reforçamos, em especial em produtos da marca Sadia, a presença de informações sobre aspectos de saudabilidade e bem-estar animal.

Adotamos algumas diretrizes de base aplicáveis a todos os países nos quais estamos presentes e obrigações específicas em alguns mercados. Esse é o caso da frase “Destination People Republic of China”, mandatória nos rótulos do mercado chinês; o carimbo para embalagens na caixa e na etiqueta de produtos e a sigla EAC, na Rússia; e o carimbo específico para embalagem da comunidade europeia, entre outros.

Reconhecimentos

Pelo quinto ano consecutivo, a Sadia foi a grande vencedora do Prêmio Época Reclame Aqui – As Melhores Empresas para o Consumidor, na categoria Alimentos – perecíveis, congelados e lácteos. Também fomos destaque na categoria Respeito ao consumidor, do prêmio Marcas Mais Amadas pelos Cariocas (*O Globo*)

MECANISMOS DE QUEIXA – SAC GRI 102-34

Queixas	2015	2016	2017
Número total de queixas identificadas por meio do mecanismo	478	688	656
Número de queixas resolvidas	478	688	656

Gestão de impactos GRI 103|416, 103|417

Consideramos críticos os impactos e as ocorrências relacionados à saúde e à segurança do consumidor, porque podem afetar diretamente a reputação, a confiança e a imagem da Companhia, além de gerar possíveis danos à saúde e ainda refletir nos resultados financeiros com reprocesso, destruição de produtos e custos ligados ao recolhimento, a não venda e a problemas de qualidade.

No âmbito dos impactos sociais e ambientais, atuamos em diferentes fases do ciclo de vida de seus produtos:

- pesquisa e desenvolvimento: a homologação de fornecedores e os padrões de segurança são aspectos críticos;
- certificação: transferência de conhecimentos e boas práticas para empresas terceiras;
- produção: destaca-se a fabricação de insumos em empresas terceiras e o cumprimento de padrões de higiene e segurança;
- *marketing* e promoção: são impactantes a destinação de produtos e a forma de preparo e consumo, comunicada de modo a evitar erros ou dúvidas;
- armazenamento e distribuição: a rastreabilidade e a cadeia de frios têm destaque nessa frente.

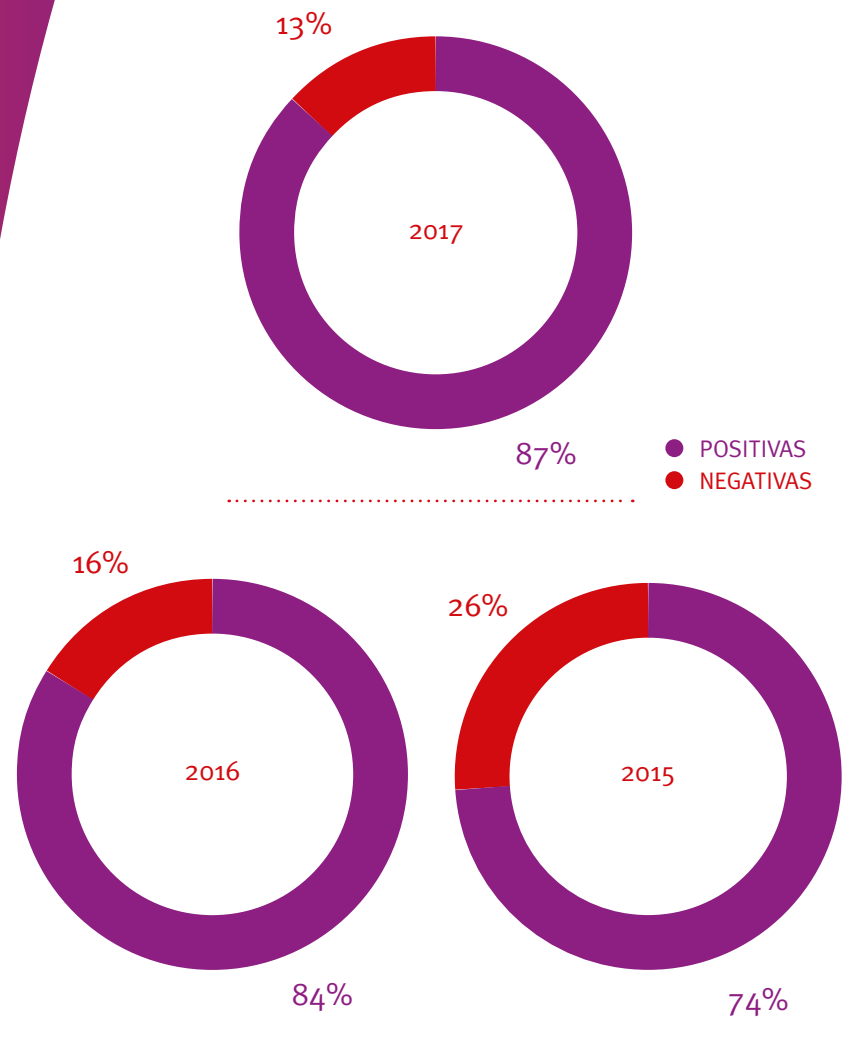
No aspecto específico de logística e distribuição, eixos de temperatura, higienização, apresentação dos produtos e conservação dos veículos são constantemente monitorados. Nos PDVs, existem treinamentos e consultorias a clientes para assegurar as boas práticas no manuseio e na armazenagem dos nossos produtos. Entretanto, desvios nos PDVs acontecem, e o planejamento de atuação mais efetiva é discutido de forma contínua.

Rotulagem padrão BRF

Itens obrigatórios em embalagens para todos os mercados

- **Lista de ingredientes:** deve ser indicada no rótulo conforme orientação da legislação específica de cada mercado
- Conteúdos líquidos: indicados no painel principal do rótulo
- Identificação da origem
- Nome ou razão social e endereço do estabelecimento
- Nome ou razão social e endereço do importador, no caso de produtos de origem animal importado
- Carimbo oficial da Inspeção Federal: quando aplicável – há casos em que produtos dispensados de registro pela Anvisa não possuem carimbo de SIF
- Categoria do estabelecimento, de acordo com a classificação oficial
- CNPJ
- Conservação do produto
- Marca comercial do produto
- Identificação do lote
- Data de fabricação
- Prazo de validade
- Composição do produto
- Indicação de registro: quando aplicável – há casos de produtos dispensados de registro pela Anvisa
- Instruções sobre o preparo e uso do produto de origem animal comestível ou alimento, quando necessário
- Boas práticas e diferenciais de mercado

INTERAÇÕES DE CLIENTES E CONSUMIDORES POR CANAIS FORMAIS + MÍDIAS SOCIAIS + CANAIS LOCAIS



Mercado: nossos parceiros

A manutenção dos patamares de serviço associados ao relacionamento com clientes é um componente da construção de relações de confiança entre a Companhia e seus *stakeholders*, aliado à qualidade em todos os processos da BRF e em nossa cadeia de valor. A ideia é criar uma base duradoura de relação de longo prazo.

O relacionamento com varejistas e parceiros de negócios também se baseia na Norma Corporativa de Atendimento a Consumidores e Clientes, tendo como prioridades, nos últimos anos, a elevação dos níveis

de serviço, a construção de relações comerciais de longo prazo e o engajamento de diferentes tipos de pontos de venda – de padarias, setor de *food service* e mercados de pequeno e médio portes até grandes varejistas.

Para sermos um fornecedor reconhecido no Brasil e no mundo, precisamos investir em tecnologia, treinamento e inteligência para melhorar o serviço que prestamos. Para isso, utilizamos diversos indicadores comerciais atrelados ao serviço, como OTIF (*On Time In Full*), ruptura em loja, nível de serviço etc. Esses indicadores são monitorados semanalmente e estão atrelados a metas e à remuneração dos nossos colaboradores.

Desde 2016, adotamos um modelo de gestão que permitiu a elevação dos patamares de serviço e a segmentação da abordagem comercial, melhorando nossas entregas e as vendas executadas no mercado. Para isso, instituímos quatro programas para a BRF Brasil, cujo objetivo foi ganhar experiência diferenciada, aumentar a rentabilidade dos clientes, contribuir com seu desenvolvimento e mapear de forma clara o chamado “custo de servir” – ligado aos nossos processos de logística e negociação, com influência direta sobre a competitividade do negócio. São eles:

- **Conecta BRF:** o programa estabelece relacionamento específico para 100 varejistas regionais com volume estratégico de negociações, incluindo reuniões de negócios trimestrais, palestras sobre gestão de negócios e ações de intercâmbio de conhecimento. A ideia é construirmos relações de ganho mútuo, compartilhando nossa estratégia com a cadeia.
- **Top Padarias:** visa estreitar relações com empresários do segmento de padarias, abrangendo aspectos de qualidade – como o treinamento e qualificação de funcionários que atuam no fatiamento de frios (apresentados, queijos, salames, peito de peru etc.). Nosso objetivo é aumentar a visibilidade de nossas marcas no PDV, dar prioridade na negociação da nossa linha de frios e nos produtos para transformação, proporcionar retorno sobre o desempenho e capacitar os parceiros para que manuseiem melhor

Atendimento a clientes

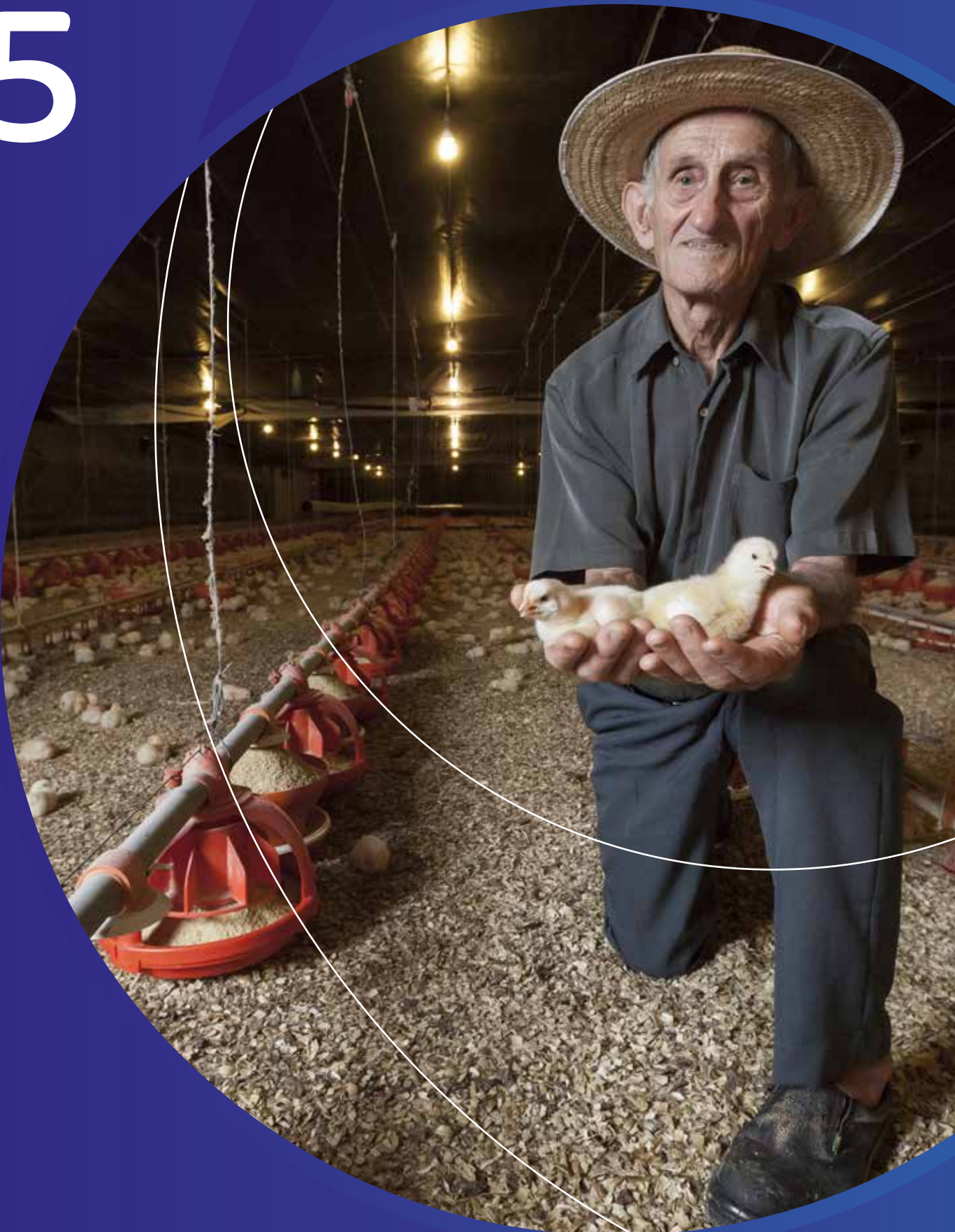
Uma nova visão foi estabelecida com a sistematização de pesquisas e identificação de oportunidades específicas para a melhoria dos níveis de serviço oferecido aos clientes. Na visão SAC, houve uma reestruturação dos indicadores e uma maior conexão com as áreas de negócio

os produtos BRF, além de informar o consumidor sobre o acondicionamento e as características nutricionais de cada linha. O programa engloba 263 padarias, que representam 11% do total do faturamento desse canal.

- **Projeto da Loja Ideal:** voltado para hipermercado e varejão, o projeto nos viabilizou um meio de alcançar saltos de qualidade em 2017. Seu foco está em melhorar a execução comercial no ponto de venda, visando ao correto posicionamento dos produtos, além de trabalhar disponibilidade, *mix* e preço de acordo com o perfil do cliente.
- **Missão Rota:** o programa, instituído em 2017, aloca times de vendas e investimentos em *trade market* de acordo com o perfil dos clientes BRF. As iniciativas já alcançam resultados positivos: somente os clientes no topo da pirâmide estão crescendo 20% de volume.

A consistência na nossa operação passa pela melhoria na excelência no atendimento. Nesse sentido, em 2018 vamos intensificar os programas existentes para garantir a efetividade da força de venda, os parâmetros de produtividade e de excelência e, principalmente, ter marca que gere negócios, bem como atendimento ao cliente diferenciado.

5



IMPACTO E GERAÇÃO DE VALOR

Investimos esforços e recursos
para gerar valor para a sociedade
e maximizar os impactos positivos
em toda a cadeia



CAPITAL
SOCIAL E DE
RELACIONAMENTO

Neste capítulo

- CADEIA BRF
- CAPITAL HUMANO
- GESTÃO DE FORNECEDORES
- COMUNIDADES LOCAIS
- EFICIÊNCIA AMBIENTAL

Operação vertical

Nossa cadeia é formada por fornecedores de insumos, matéria-prima e serviços e por produtores integrados

Realizar a gestão da complexa cadeia de valor da BRF é uma tarefa que exige empenho constante. Direta ou indiretamente, temos ciência da influência que os nossos negócios exercem na vida de milhões de pessoas e organizações, incluindo fornecedores, clientes, parceiros de negócios, consumidores finais, comunidades locais e outros *players* da indústria, além de governos e instituições públicas. É, portanto, um tema estratégico para o nosso negócio.

Toda essa capilaridade é desafiadora para a Companhia diante dos impactos negativos potencialmente gerados, mas também é uma oportunidade de ampliar a geração de valor para a sociedade e maximizar os impactos positivos.

Os esforços empreendidos nos últimos anos incluem aprofundar a abrangência de nossas ações de monitoramento dos fornecedores, com práticas que se estendem da cadeia agropecuária aos provedores de serviços. Participamos da agenda global da indústria sobre bem-estar animal, no qual

registramos importantes avanços desde 2012, e sobre eficiência no uso de recursos naturais, na qual implementamos iniciativas com o intuito de proteger e conservar o meio ambiente em nosso entorno e em nossa cadeia.

Também investimos em treinamentos e capacitação da nossa força de trabalho, responsável por conduzir o negócio de maneira alinhada aos nossos valores e diretrizes. Por meio do Instituto BRF, buscamos estabelecer uma relação de longo prazo com a comunidade, com o objetivo de construir soluções que promovam o desenvolvimento local.

Neste capítulo, exploramos algumas dessas iniciativas que, gradativamente, transformam nosso modelo de negócio.



(Cadeia BRF

Somos uma Companhia de operação verticalizada, composta de fornecedores de insumos, de matéria-prima e de serviços, e de produtores integrados, que são responsáveis pela criação dos animais dentro dos padrões estabelecidos pela BRF, incluindo critérios de bem-estar animal.

As normas corporativas de criação e abate de animais são as mesmas para unidades próprias e integradas, de forma que as diretrizes do programa global Bem-Estar Animal Feito pela BRF sejam adotadas como padrão para toda a produção da Companhia (*leia mais na p. 110*).

Prezamos pelo comportamento ético e íntegro na cadeia de valor, realizando processos de *due dilligence* reputacional, avaliando fornecedores, prestadores de serviço e parceiros de negócio. Em caso de não conformidades, é estabelecido um plano de ação conjunto para adequação, podendo levar ao rompimento do contrato caso existam falhas no atendimento das normas.

Mantemos um modelo capilarizado na nossa cadeia de valor, sempre em busca de gerar e compartilhar valor do campo à mesa. Entenda o nosso modelo de produção, da aquisição de grãos e matéria-prima até o consumidor final:

Utilizamos grãos selecionados

na composição das rações que alimentam os animais, para garantir a sua qualidade



Grãos

Compramos insumos como soja, milho e óleos de produtores rurais, empresas cerealistas, cooperativas ou *traders*. Esses insumos são essenciais para a fabricação de ração animal.



Fábrica de ração

Nessas unidades, produzimos a ração animal que abastecerá as granjas de aves e suínos da BRF e de seus produtores integrados.



Granjas e integração

Nossos incubatórios e granjas seguem os preceitos da Organização Mundial de Saúde Animal (OIE). Nossos produtores integrados seguem nossas diretrizes e devem atender a requisitos de segurança, qualidade, meio ambiente, direitos humanos, bem-estar animal etc. Os suínos e aves da BRF devem poder expressar seu comportamento natural e estar livre de fome, sede, medo, estresse, dor, lesões e doenças. Nossos produtores integrados estão cientes e de acordo quanto ao nosso Código de Conduta para Fornecedores e submetidos anualmente a um *check-list* de sustentabilidade.

não
usamos
hormônio ou animal
clonado nas cadeias
de suínos e aves



Abate e industrialização

Após o abate humanitário, a carne é processada em nossas unidades fabris no Brasil (35) e no exterior (23). Nessa etapa, ocorre também a produção de outros alimentos, como margarinas, queijos e sobremesas. Prezamos pela qualidade do processo e pela saúde e segurança das pessoas em todas as etapas.



Centros de distribuição

Temos uma extensa rede de CDs (mais de 40 no mundo todo), além de mais de 1,2 mil parceiros logísticos que fazem o transporte de produtos das fábricas a clientes, CDs ou centros de exportação.

Varejo

Os produtos acabados são entregues a redes de supermercados, pequenos e médios varejos (armazéns, mercadinhos etc.) e empresas e restaurantes (*food service*), além de atacadistas. Qualidade, nível de serviço e presença em pontos de venda são nossa prioridade.

Operações globais

Somos uma empresa internacional com sede no Brasil. Atendemos nossos consumidores e clientes globais de diferentes maneiras: com produtos finais, vendendo proteína para distribuidores e parceiros ou produzindo diretamente em nossas fábricas no exterior.

+ de 50%

do resultado BRF vem dos negócios globais

100%

de transportadores da operação primária são envolvidos em ações de saúde, segurança e meio ambiente

CAPITAL HUMANO



A nossa força de trabalho é responsável por conduzir o negócio de maneira alinhada aos nossos valores, práticas e ao nosso propósito. Na estrutura da BRF, entendemos a cultura organizacional como um processo vivo, que acontece de modo transversal à estrutura hierárquica, em todos os níveis, unidades de negócio e redes da BRF – das fábricas e granjas aos escritórios

corporativos. Buscamos, nos últimos anos, transformar a multiculturalidade e a diversidade de experiências em ativos estratégicos a partir dos quais se torne possível construir uma cultura forte e integrada.

O processo de transformação foi iniciado pelo movimento VIVA BRF que, desde 2014, combinou ações, atributos e valores construídos pelo público interno da Companhia. No ano seguinte, realizamos oficinas em um processo de inclusão dos parceiros de negócios – como produtores integrados – essenciais

Trajetória da nossa cultura

2014

Início do VIVA BRF

3,4 mil

pessoas envolvidas nas discussões dos atributos e compromissos

(Nossos atributos

- Amor de dono
- Inconformismo positivo
- Fome de *performance*
- É pra já
- Fazendo juntos
- Inspirados pelo consumidor
- Vida saudável

em 2015

evolução

Disseminação da cultura e entendimento do capital humano como central na estratégia

89%

dos colaboradores declararam-se engajados

“gente no centro e o centro nas pontas”

em 2016

hora da consolidação

Construção de uma base forte para consolidar a cultura organizacional

- Expansão do VIVA BRF na cadeia de valor
- Atuação em rede e na comunidade BRF
- Ressignificação do papel de cada colaborador

Resultados significativos demonstram o impacto positivo da estratégia de consolidação da cultura organizacional

- Consolidação do propósito
- Posicionamento corporativo: colaborador engajado em alimentar o mundo



para a manutenção de nossa cultura. Demos continuidade a essa trajetória em 2016, permitindo à BRF assimilar o entendimento do público interno sobre seu papel na organização e na sociedade. O resultado foi a maior percepção sobre a nossa atribuição e essencial papel em alimentar o mundo. Paralelamente a isso, o pertencimento de cada colaborador e sua conexão com esse propósito o coloca como um apaixonado por alimentos que se torna cada vez mais consciente de sua importância para o desenvolvimento da BRF e para o planeta.

Ao longo de 2017, fortalecemos a gestão de talentos e avançamos no desenvolvimento de lideranças, alavancando os aspectos culturais presentes na organização – com destaque para o Amor de Dono, identificado como o mais presente em nosso DNA.

em 2017

Reconhecimento da potência das nossas origens e materialização de alguns atributos do VIVA BRF

Foi o ano de nos conectarmos com as nossas origens, descobrindo a força do Amor de Dono e realizando movimentos em prol da integração das diversas áreas da Companhia:

- Realização de três eventos, chamados Gerações, que conectaram os nossos colaboradores às nossas marcas de consumo e reconheceram as histórias de famílias inteiras no Brasil, que trabalham na Companhia há anos.
- Movimento espontâneo de colaboradores em um canal interno de comunicação, durante a gestão de crise, reforçando o compromisso que a Companhia tem com ética e qualidade. Esse movimento demonstrou a força do Amor de Dono presente em toda a cadeia e derivou na primeira propaganda televisiva da BRF.
- Formação de um grupo interdisciplinar, o BRF Connect, que definiu quais são os pilares que devem orientar os nossos esforços, materializando os atributos *Fazendo Juntos* e o *Fome de Performance*, para garantir maior integração entre as diversas áreas da Companhia e ajudar a estabelecer os pilares que sustentam a nossa Visão de Sucesso.

Agenda para 2018

Para 2018, temos como meta uma robusta agenda de gente, para priorizar as capacitações-chave, visando melhorar a sua *performance*, e impulsionar os resultados da Companhia. Vamos ter muito foco em Excelência Comercial e Operacional, Planejamento Integrado, Digitalização do Negócio e Gestão de Categorias e Marcas. A execução dessa agenda por meio de nossa gente está baseada em cinco pilares:

- Revitalizar e reforçar a cultura BRF, com ênfase no Amor de Dono, e trabalhar potenciais áreas de oportunidades;
- Renovar e cultivar o modelo de liderança;
- Ser referência em estratégia de gente e gestão de talentos;
- Aprimorar o sistema de avaliação e desenvolvimento;
- Promover o bem-estar e o engajamento dos colaboradores.

Cultura e performance

Contamos com uma ampla rede de conhecimento, qualificada para produzir inovações de produtos e tecnologias em diferentes geografias. Para canalizar as capacidades, nossa estratégia é possibilitar que os colaboradores de todas as áreas da BRF trabalhem juntos, com uma agenda de crescimento “glocal” (propósito global, olhar local), proporcionando maior capacidade de inovação em produtos e em modelos de negócio.

Os investimentos efetuados nos últimos anos têm como foco inovação e gestão de capital humano, processo executado com base nos atributos do VIVA BRF e nas diretrizes da nossa estratégia, valorizando a meritocracia, a multiculturalidade, a inovação, a alta *performance* e a busca de uma visão mais empreendedora em cada profissional. Na última pesquisa, realizada em 2016, o engajamento foi de 84%. A conexão e o engajamento dos colaboradores com a cultura são acompanhados por pesquisas periódicas e, anualmente, por meio do Ciclo de Alta Performance. [GRI 405-1](#)

Somos um dos principais empregadores da indústria de alimentos do Brasil e, em nossas operações nacionais e internacionais, priorizamos a contratação de profissionais locais. Em 2017, mais de 105 mil colaboradores integraram o quadro da BRF, entre empregados diretos, terceirizados, estagiários e aprendizes (*veja mais detalhes no Anexo*). [GRI 102-8](#)



17,80%

foi o índice de rotatividade em 2017, bem abaixo da taxa de 28,21% registrada em 2015

Adotamos um modelo de negócio e uma cultura organizacional que valoriza e incentiva a pluralidade de ideias. Gênero, raça e religião não influenciam na contratação dos profissionais, na remuneração ou no relacionamento diário. Atraímos e selecionamos pessoas valorizando suas competências e a diversidade. Os salários atendem padrões de mercado e estão alinhados ao desempenho e ao tempo de empresa do profissional (*leia mais em Anexos*). [GRI 405-1, 405-2](#)

Por isso, promovemos um ambiente de trabalho livre de toda e qualquer forma de discriminação, ofertando oportunidades iguais baseadas estritamente em competência técnica e desempenho individual. Adotar uma estratégia que favoreça a baixa rotatividade e retenção de talentos é extremamente relevante para a saúde de uma empresa. Porém, tem se tornado uma tarefa cada dia mais complexa, já que as relações de emprego têm passado por grandes mudanças no decorrer dos anos e que o ambiente externo sofre alterações a todo o momento. [GRI 103|401](#)

Desse modo, a gestão do *turnover* e o engajamento das pessoas são cruciais para a estabilidade da BRF, que são influenciados pelas conjunturas econômicas e pela natureza de nosso negócio, altamente competitivo. Os esforços realizados pelas nossas unidades visam à retenção de pessoas e à gestão eficiente do quadro de funcionários. Os resultados podem ser constados pelos índices de rotatividade, que apresentaram queda gradativa ao longo dos anos, principalmente no Brasil, que representa 82% da nossa força de trabalho. A taxa de rotatividade caiu de 28,21% em 2015 e 21,33% em 2016 para 17,80% em 2017 (*veja mais detalhes no Anexo*). [GRI 103|401, 401-1](#)

EMPREGADOS, POR TIPO DE EMPREGO E GÊNERO GRI 102-8

Tipo de contrato	2015			2016			2017*		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Tempo indeterminado	53.630	36.904	90.534	51.058	34.924	85.982	52.822	34.611	87.433
Tempo determinado	346	154	500	211	156	367	297	153	450
Funcionários fora do Brasil	4.458	787	5.246	9.547	6.567	16.114	9.495	6.531	16.026
Estagiários e aprendizes	791	725	1.516	770	802	1.572	737	762	1.499
Total	59.225	38.570	97.795	61.586	42.449	104.035	63.351	42.057	105.408

* Sem dados da Turquia. Como esta é a última aquisição da BRF, ainda não há integração total das informações. Na Turquia, são 4.325 colaboradores. Considerando esse dado, o total de colaboradores da BRF em 2017 era de 109.733 pessoas.

Diversidade & inclusão GRI 103|405

Acreditamos que capitalizar e dar impulso à diversidade promove uma rede com vantagens competitivas, que potencializam o propósito da BRF de tornar-se uma organização de referência global. Ser diverso, portanto, é algo decisivo para nossa sustentabilidade, razão pela qual valorizamos cada pessoa e respeitamos sua cultura, religião, idade, gênero, orientação sexual, cor ou deficiência. Quanto maior for a diferença de *background* (experiências e conhecimentos prévios), origem e cultura dos profissionais, maiores serão as chances de responder às necessidades do mercado e dos nossos públicos ao redor do mundo. Por isso, desenvolvemos frentes com o intuito de valorizar a diversidade dentro da Companhia (*leia mais* em Anexos). GRI 405-1

Iniciamos um estudo interno no final de 2016 com o objetivo de promover a ampliação do olhar da BRF sobre a cultura de diversidade e sua conexão com o negócio, de provocar reflexões sobre o nível de maturidade do tema na Companhia e de definir ações prioritárias para 2017. O estudo envolveu uma etapa da análise documental – dados demográficos, direcionamentos estratégicos, parâmetros para a gestão (ex.: ISE/Bovespa, Dow Jones Sustainability Index, entre outros) e a realização de cinco grupos focais no Brasil, um grupo focal na Argentina, um grupo focal em Dubai e entrevistas e pesquisas internas com colaboradores nas nossas unidades da Europa e da Ásia. Diante da complexidade e abrangência do assunto, os temas abordados para esse estudo foram gênero, gerações e multiculturalismo.

Ao longo dos últimos três anos, a BRF tem avançado na questão relacionada à equidade de oportunidades no que tange à evolução do comparativo salarial entre gêneros.

Em 2017, definimos, junto com áreas estratégicas do negócio, um novo posicionamento de diversidade para a Companhia, construindo um plano estratégico com base em quatro pilares:

- espaços para estimular a diversidade de ideias na busca de soluções inovadoras;
- pessoas sensibilizadas e preparadas para reconhecer, celebrar e acolher as diversidades;
- processos e ambientes inclusivos;
- liderança consciente e engajada.

As ações para cada um dos pilares serão desenvolvidas ao longo dos próximos anos.

No pilar de inclusão de pessoas com deficiência, em 2017 contávamos com 3.645 funcionários com alguma deficiência ou reabilitados. Com o objetivo de ampliar a inclusão, implementamos, ações de capacitação de pessoas, mapeamentos de postos de trabalho, acompanhamento de metas, parcerias com instituições, norma específica sobre Pessoas com Deficiência, inclusão do tema em materiais de divulgação e articulação com entidades e associações, tanto para recrutar quanto para desenvolver pessoas com deficiência.

A área de Comunicação Interna melhorou, em 2016, os canais de comunicação, adaptando ferramentas para atender pessoas com deficiência visual, garantindo, assim, acesso igualitário a informações. Em 2017, estabelecemos como política, a aplicação de legendas em todos os vídeos globais e de veiculação interna, para atender pessoas com deficiência auditiva. Todo tipo de comunicação e treinamento é disponibilizado nas línguas locais. No Brasil, contamos com tradutores de inglês e francês em todas as unidades onde temos colaboradores vindos do Haiti e do Senegal, garantindo que os treinamentos e comunicações atinjam e incluam esses grupos.

Desempenho, carreira e talentos

O caminho de transformação e reorientação estabelecido nos últimos anos permitiu que o Ciclo de Alta Performance agregasse à definição de remuneração o desenvolvimento dos indivíduos em bases como alinhamento à cultura, aprendizagem e definição de metas coletivas, para além das entregas individuais.

As métricas de avaliação de desempenho contemplam ações que promovem um diálogo mais aberto e transparente, viabilizando a construção de um plano de desenvolvimento pessoal alinhado aos valores e aos anseios da BRF. Em 2017, conseguimos avançar no processo de avaliação de desempenho, desenvolvendo um modelo que se divide em duas etapas: a primeira, com foco na *performance* do colaborador; e o segundo, com o objetivo de analisar as possibilidades futuras e desenvolver um plano de carreira, sendo que, assim, duplicamos o momento de discussão sobre as pessoas. No ano, também foram realizadas reuniões de carreira e sucessão para o público de executivos, e todos os processos de *rewards* continuaram como em 2015. O ciclo atual considera a elegibilidade para bonificação uma média de 4,5 mil colaboradores para os cargos distribuídos entre os níveis de analista sênior e de diretor-presidente, sendo todos os demais níveis elegíveis à PLR (participação nos lucros) e à avaliação de *performance*. E, com a discussão mais clara sobre a *performance*, é possível reconhecer aqueles que contribuíram para os resultados da Companhia.

Outra frente na qual temos buscado evoluir é na satisfação e no bem-estar de cada colaborador dentro da Companhia, com foco em um clima que permita o pleno desenvolvimento das pessoas.

Avanços

Nosso processo de avaliação de desempenho evoluiu em 2017, com um modelo que foca na *performance* do colaborador e na análise de possibilidades futuras para desenvolver um plano de carreira

Como exemplo de ações concretas já implementadas, destacam-se as metas que incluem itens individuais e de equipe e as iniciativas focadas no tema vida saudável, como academias, aulas de pilates, grupos de apoio à perda de peso, atendimento nutricional, *home office* para operação corporativa, programa Viva + Saudável etc.

Também buscamos reforçar nosso entendimento do que é um talento para a BRF, agregando a esse conceito a capacidade de transformação atuando em rede e em sua curva de aprendizado dentro da Companhia.

Baseado nesse novo conceito, em 2017, nosso processo de recrutamento passou a contratar talentos, enquanto o processo de retenção e manutenção de pessoas focou na evolução do colaborador dentro da Companhia.



(Viva + Saudável

Com o propósito de cuidar da saúde dos nossos colaboradores e de suas famílias, atuando de forma preventiva, formalizamos o programa Viva + Saudável.

As principais iniciativas são:

Programa Novo Ser

Auxilia e orienta as gestantes (colaboradoras ou dependentes) durante o período da gestação, trabalhando temas como nutrição, pré-natal, legislação, família, cuidados com recém-nascidos, apoio psicológico, entre outros. Também visa proporcionar um pré-natal de qualidade e acesso aos cuidados necessários durante esse período, por meio de benefícios e isenções de coparticipação no plano de saúde.

Programa de Rastreamento de Câncer

Identifica os colaboradores com alto risco para desenvolver um ou mais dos cinco tipos de cânceres que podem ser detectados precocemente (mama, intestino, útero, pulmão e próstata) e encaminha para exames preventivos, com isenções de coparticipação no plano de saúde, para aumentar a chance de tratamento nos casos descobertos no estágio inicial da doença.

Programa de Saúde por Gênero e Faixa Etária

Dá isenção de coparticipação (colaboradores e dependentes) para determinados exames de rotina, específico para cada faixa etária – exemplo: mamografia para mulheres acima de 40 anos ou PSA para homens acima de 40 anos.



GINÁSTICA RÍTMICA

Modalidade que dá ao público um verdadeiro espetáculo! Com influência das danças clássicas, as atletas se apresentam individualmente ou por equipes em busca da maior nota.



Modalidade praticada com música

Realizada apenas por atletas

Benefícios GRI 401-2

Todos os colaboradores no Brasil recebem os seguintes benefícios:

- Programas de valorização e reconhecimento por tempo de empresa;
- Vale-transporte;
- Cartão alimentação ou cesta básica;
- Cartão refeição ou serviço de restaurante internos;
- Plano de saúde;
- Plano odontológico;
- Assistência ambulatorial;
- Previdência privada complementar;
- Auxílio escolar;
- Seguro de vida;
- Auxílio creche;
- Mercado BRF (loja de produtos da empresa);
- Associação de colaboradores;
- Licença-maternidade/paternidade;
- Brindes em datas comemorativas e entrega de presentes para filhos com até 10 anos;
- Treinamentos de integração e qualificação técnica para as atividades.

Apenas o plano de aquisição de ações é restrito e facultativo ao nível executivo; alguns benefícios, como refeição diária, não se aplicam a todos os trabalhadores de meio período.

Para a licença-maternidade/paternidade, seguimos a legislação local, sem exercer nenhum tipo de desestímulo, opressão ou censura em relação ao tema. Ao contrário: temos o programa Novo Ser, que oferece um pré-natal de qualidade para as gestantes, disponibilizando uma relação de exames e consultas que são isentas de coparticipação para colaboradores e dependentes (*leia mais em Anexos*). GRI 401-3

As negociações salariais e sociais ocorrem a cada 12 meses (conforme data-base), realizadas em encontros periódicos durante a vigência do acordo ou convenção coletiva. No Brasil, 100% dos colaboradores são abrangidos por acordos e representados pelo sindicato dos trabalhadores (71 sindicatos, 70 acordos e quatro convenções coletivas). No exterior, são seguidas as leis do trabalho de cada um dos países, e, quando há uma entidade representante dos trabalhadores, a cobertura de acordos coletivos é de 100%. Na Argentina, 79% dos empregados são sindicalizados e 21% possuem contratos regidos diretamente pelas leis do país – no qual os acordos cobrem o quadro funcional sindicalizado. GRI 102-41

Saúde e segurança GRI 103|403

Pelo programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e sua política global, implementados em 2006, desenvolvemos e executamos ações que viabilizam o comportamento seguro e a valorização da vida em nossas operações. Buscamos estender nossas práticas de gestão de saúde e segurança a todas as partes interessadas, por meio de ações de controle e/ou influência, quando pertinentes.

100%

dos nossos colaboradores são abrangidos por acordos e/ou representados por sindicatos dos trabalhadores ou similares, de acordo com as múltiplas realidades



Adotamos, em todas as áreas de negócio, princípios adequados às melhores práticas internacionais e aos requisitos legais dos locais nos quais atuamos. Os indicadores, as metas e os programas de saúde e segurança são estabelecidos levando em conta os riscos avaliados (com foco nos de alto potencial) e o compromisso da Companhia com a promoção da qualidade de vida e a prevenção de acidentes e são desdobrados para as localidades, conforme aplicabilidade.

Mantemos diversos mecanismos para avaliar a eficácia da abordagem de gestão de saúde e segurança, a fim de avaliar o cumprimento das diretrizes globais da Companhia e promover a melhoria da gestão. Entre eles estão programas internos de auditoria e reconhecimento; estabelecimento de objetivos e metas de segurança; sistematização de KPIs; e auditorias externas em unidades certificadas.

A gestão dos resultados provenientes dos mecanismos de avaliação inclui divulgação de relatórios externos (entre eles este Relatório Anual), análise crítica do gerenciamento dos KPIs e processos de auditoria, condução periódica de comitês de saúde e segurança para discussão e

deliberação de assuntos pertinentes e, sempre que necessário, o replanejamento das ações e dos mecanismos de avaliação.

Por meio de uma gestão focada no gerenciamento dos riscos, desenvolvemos políticas e programas que contemplem avanços no desempenho do tema e demonstrem nosso compromisso com nossos colaboradores e partes interessadas.

As áreas de maior risco ocupacional da BRF são a fabril e a agropecuária, nas quais alguns de nossos colaboradores estão mais expostos. Por isso, realizamos um trabalho contínuo de mapeamento, análise e monitoramento, além de controles operacionais e administrativos implantados para eliminar ou minimizar tais fatores. O mapeamento abrange as condições de trabalho, os riscos presentes, o acompanhamento da saúde dos colaboradores e a análise de indicadores de acidentes, de absenteísmo, queixas e doenças ocupacionais, entre outros, de acordo com cada processo. Programas como o de Controle Médico de Saúde Ocupacional, de Proteção Respiratória, de Conservação Auditiva e o de Prevenção de Riscos Ambientais são adotados para garantir o bem-estar de nossa gente. **GRI 403-3**



Qualidade de vida

Temos como desafio permanente assegurar a integridade e o bem-estar dos nossos colaboradores e das comunidades

Nosso desafio permanente é garantir a integridade e o bem-estar dos colaboradores e das comunidades, em um processo consolidado no Brasil, e já implementado, desde 2015, nas fábricas de Abu Dhabi (Emirados Árabes Unidos) e Argentina. Na Tailândia, o processo de implementação da gestão de saúde e segurança, conforme diretrizes BRF, já está em fase de consolidação. Na Turquia, aquisição mais recente, o processo teve início em 2017 e está em fase de implantação, de acordo com o nosso modelo. **GRI 403-1**

A gestão de saúde e segurança prioriza a eliminação de acidentes, de doenças relacionadas ao ambiente de trabalho e de óbitos. Em 2017, houve aumento no número absoluto e taxa de lesões e doenças, parte por ajustes relacionados a classificações sobre os aspectos legais de cada localidade. Também realizamos diversas iniciativas com o objetivo de diminuir a gravidade dos acidentes. Considerando os dados do Brasil e da Argentina, que representam as regiões com maior número de ocorrências, houve a diminuição em 43% da taxa de gravidade para acidentes com afastamento típicos e 28% para doenças ocupacionais com afastamento em comparação



43%

**de queda nos
acidentes com
afastamento no Brasil
e na Argentina, onde
está concentrada a
maior operação**

a 2016. Para 2018, espera-se redução de 25% no número absoluto de acidentes com afastamento (típicos e trajeto). **GRI 403-2**

Entre impactos relacionados à saúde e segurança, acima de tudo, está a perda de vidas e/ou danos à saúde de um colaborador, além de gastos médicos, indenizações, taxas de administração de reclamações, custos indiretos provenientes de gastos com equipamentos e com bens danificados, perdas de produção e de qualidade, interrupção de processos, perdas de receita, substituição de mão de obra, horas extras, litígios, danos ao relacionamento com o cliente e à imagem pública.

As diretrizes estabelecidas e divulgadas por meio do Sistema de Gestão de SSMA orientam a definição dos indicadores e das metas, bem como o comprometimento com a melhoria contínua e evolução da *performance* em saúde e segurança. Esse sistema passou por revisão em 2016 e se fundamenta nos pilares de Método; Comportamento/ Cultura; e Instalações/Infraestrutura. Entre as principais práticas, estão o compromisso formal da liderança, incluindo metas atreladas à remuneração variável, atribuições e responsabilidades definidas com clareza, comitês, grupos de trabalho, normas e procedimentos estabelecidos, colaboradores treinados e capacitados para o desempenho de suas atividades, diálogos de saúde e segurança e ferramentas comportamentais realizadas pela liderança, investigação de acidentes e desvios críticos, análise de riscos e plano de atendimento às emergências, entre outras ferramentas. Além da responsabilidade individual de trabalhar com prevenção, todos os nossos colaboradores devem comunicar qualquer condição de risco observada aos gestores para o adequado tratamento, garantindo a todos o direito de questionar condições de trabalho que não estejam em conformidade com as diretrizes da Companhia.

A liderança BRF tem um papel fundamental no cumprimento e na consolidação das políticas e diretrizes de saúde e segurança, atuando proativamente de forma a reforçar a governança, por meio de exemplos positivos, da condução dos comitês, da viabilização dos recursos necessários e respondendo pelos resultados da gestão do tema. Em 2017, iniciamos a padronização da execução da estratégia de saúde nas demais regiões. Várias

lideranças possuem metas atreladas ao seu desempenho em saúde e segurança, diretriz aplicada ao Vice-Presidente de Operações, aos diretores de Manufatura, aos gerentes industriais e aos gerentes e supervisores de processo. GRI 102-19

Cabe aos nossos líderes dar exemplos positivos, demonstrar comprometimento com a gestão do tema e atuar proativamente por meio de ações como assegurar o cumprimento das diretrizes, programas e planos de ação estabelecidos, viabilizar os recursos necessários e responder pelos resultados da gestão de saúde e segurança.

Um dos avanços na implementação da gestão de SSMA nos últimos anos foi o desenvolvimento e evolução dos Grupos de Transformação (GTs) nos níveis corporativos e locais. O objetivo é reduzir perdas e promover a melhoria contínua, por meio de estudos e análises conduzidos pelos membros coordenadores, que realizam a gestão dos grupos, e especialistas nos temas. Como principais

resultados dos GTs, espera-se o desenvolvimento de ações e diretrizes transformadoras, seu correto desdobramento e, conseqüentemente, a redução de acidentes e incidentes. GRI 403-1

Os comitês formais contam com a participação de aproximadamente 10% da nossa força de trabalho, representando todos os níveis da Companhia. Atualmente, aproximadamente 4% dos colaboradores atuam como brigadistas em situações de emergência e, destes, 100% são treinados para atuar nessas ocorrências. GRI 403-1

Por meio dos Centros de Saúde BRF, é mantida uma estratégia voltada ao acompanhamento e à prevenção da saúde dos nossos colaboradores. Entre os programas aplicados, estão os de saúde da gestante e recém-nascidos (Novo Ser), campanhas de vacinação, mudanças de hábitos de vida (incentivo à prática de atividade física, cessar tabagismo etc.) e outras ações locais específicas de cada população individualizada.

TIPOS E TAXAS DE LESÕES* GRI 403-2

Colaboradores	2015	2016	2017	Terceiros	2015	2016	2017
Lesões com afastamento ¹	289	306	522	Lesões com afastamento ¹	ND	47	56
Taxa de lesões	1,54	1,72	2,57	Taxa de lesões	ND	1,20	1,33
Lesões sem afastamento	1.561	3.588	6.170	Lesões sem afastamento	ND	ND	125
Taxa de lesões	8,30	20,15	30,41	Taxa de lesões	ND	ND	3,39
Taxa de doenças ocupacionais ²	0,02	0,11	0,21	Taxa de doenças ocupacionais ²	ND	ND	0,00
Total de dias perdidos	18.614	19.885	23.415	Total de dias perdidos	ND	ND	1.067
Total de óbitos	1	3	1	Total de óbitos	ND	ND	2

Obs.: as taxas de lesões e doenças ocupacionais são calculadas pelo número de ocorrências x 1.000.000, dividido por homem/horas trabalhadas; a taxa de absenteísmo é calculada pelo número de horas de ausência, dividido pela soma de horas de ausência e horas normais.

* Os dados não foram apresentados por gênero, porque algumas unidades no exterior ainda não foram integradas ao gerenciamento dessas informações, e se referem a ocorrências com empregados diretos em todas as unidades e negócios da BRF no Brasil, Argentina, Abu Dhabi e Malásia. Não inclui informações de empregados contratados que ainda são registrados e monitorados em separado. Também não foram apresentados dados da Europa e da Turquia, porque as fábricas foram adquiridas recentemente e os indicadores das unidades ainda não foram formalmente incorporados ao banco de dados da BRF.

¹ As lesões reportadas incluem acidentes de trabalho, acidentes típicos, doenças ocupacionais e acidentes de trajeto, incluindo as classificações de primeiros socorros, tratamento médico, trabalho restrito e afastamento.

² A taxa de doenças ocupacionais considera somente com afastamento.

Leia mais em Anexos.

(SSMA: principais ações

Diálogo de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (DSSMA)

Para engajar os colaboradores e terceiros no tema, semanalmente são transmitidas informações sobre comportamento seguro, a manutenção da saúde e a preservação do meio ambiente, conteúdo que é publicado nos murais e TVs das fábricas, materiais de divulgação etc.

Projeto Fábrica Legal

A segurança e saúde no trabalho em empresas brasileiras de abate e processamento de carnes e derivados segue a norma Regulamentadora nº 36, que acompanhamos desde 2013.

Atendendo à legislação vigente – em especial às normas NR 10, NR 12, NR 13, NR 17, NR 36 –, foi implementado, em 2014, o Projeto Fábrica Legal, que visa aprimorar as condições de saúde e segurança no setor frigorífico para eliminar ou minimizar ao máximo a exposição dos colaboradores. Um protocolo de intenções foi assinado com o Tribunal Regional do Trabalho da 12ª Região em 2014, criando um comitê institucional para implementar programas e ações regionais de prevenção de acidentes de trabalho.

A primeira fase do projeto considerou o mapeamento de melhorias em diferentes frentes de trabalho, com o desenvolvimento de ações nas unidades de Capinzal (SC), Concórdia (SC), Videira (SC), Toledo (PR) e Rio Verde (GO). Na segunda fase, em 2017, alcançamos as unidades de Uberlândia (MG), Chapecó (SC), Lajeado (RS), Lucas do Rio Verde (MT), Dourados (MS) e Dois Vizinhos (PR).

Acordos e convenções

Atualmente, temos 71 sindicatos, 70 acordos e quatro convenções coletivas, dos quais cerca de 95% contemplam tópicos de saúde e segurança, como fornecimento de uniformes e equipamentos.

GRI 102-41, 403-4

Programas em saúde

Para aprimorar as condições de trabalho e a qualidade de vida de nossos colaboradores, desenvolvemos alguns programas. Entre eles: Gestão de Saúde Ocupacional; Programa de Ergonomia e Comitês de Ergonomia; Programa de Prevenção de Riscos Ambientais; Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional; Programa de Conservação Auditiva; Programa Viva + Saudável; e Programa de Proteção Respiratória.

Segurança em logística

A última etapa da fase de implantação do Programa SSMA em transportes e distribuição foi concluída em 2015, em todas as unidades e centros de distribuição da BRF no Brasil. As equipes participaram de ações de promoção ao comportamento seguro, cujos temas foram: segurança, saúde, proteção ambiental e combate à exploração sexual nas estradas. A metodologia “10 Elementos de Gestão” do programa busca eliminar acidentes e incidentes de transportes, com iniciativas que incluem:



- Auditoria periódica nos transportadores com a ferramenta Gestão Integrada de Fornecedores (GIF) que tem como um de seus pilares o de SSMA do prestador de serviço;
- Capacitação para aplicação de um *checklist* diário;
- Envolvimento dos condutores em diálogos sobre segurança;
- Execução do Programa de Observação e Prevenção (POP) Rodoviário, para observação do comportamento dos motoristas.

Na gestão dos riscos, realizamos os seguintes procedimentos:

- Mantemos postos avançados de gerenciamento de risco nas principais unidades;
- Realizamos leitura dos tacógrafos, verificando o excesso de velocidade;
- Acompanhamos a jornada dos motoristas;
- Realizamos reuniões de SSMA com as equipes;
- Ministramos palestras de orientação sobre velocidade nas estradas, sinalizações e orientação para o *checklist* de SSMA da frota;
- Programa Círculo da Qualidade (CIQ), visa buscar constantes melhorias em todos os processos do transporte e realizar projetos que visam otimizar toda a operação com redução de custo, tempo e entrega de melhoria contínua na segurança dos colaboradores.

Gestão de fornecedores

103, 103|308, 103|408, 103|409, 103|414

Nossa cadeia de fornecimento tem caráter global e mobiliza processos de compra, cotação e negociação nos diferentes mercados em que estamos presentes, gerando um elevado volume de despesas e investimentos. A gestão adequada desse relacionamento é estratégica para a BRF, tornando-a conectada com seus públicos internos e externos, dotada de controle de riscos socioambientais e de conformidade que podem influenciar o futuro do negócio e capaz de gerar oportunidades de desenvolvimento em diferentes localidades.

Priorizamos a otimização de custos, o acompanhamento contínuo da efetividade e do modelo de gestão, os ganhos de rentabilidade e eficiência e a atenção para aspectos ambientais e sociais. Nosso desafio é construir laços permanentes de confiança e respeito, fomentando uma agenda mútua que torne a BRF um *driver* de crescimento para as comunidades, garantindo a qualidade do abastecimento, a continuidade das operações e a qualidade dos produtos que disponibilizamos ao mercado.

Dividimos os nossos fornecedores em quatro grandes grupos de gestão: os chamados produtores integrados, que atuam no setor agropecuário; os de *procurement* (suprimentos), incluindo fornecedores de insumos, embalagens, energia entre outros; os de logística, incluindo serviços especializados e frete; e os de grãos, farelos e óleos, no grupo de *commodities*. Os nossos fornecedores também estão sujeitos a normas e exigências, em especial do ponto de vista do Mapa, no caso das empresas brasileiras. Todo o volume negociado com os parceiros está em conformidade com nossas políticas de compras. GRI 102-9

Para cada grupo, desenvolvemos programas específicos, com iniciativas focadas no monitoramento de riscos e nos aspectos de sustentabilidade e ações de engajamento e mobilização em torno de nossa cultura – em sintonia com o movimento VIVA BRF (*leia mais em Capital Humano*).



Código de Conduta para Fornecedores, a Política de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA) e o Manual de Transparência são os documentos que amparam a nossa gestão de fornecedores. Todos são disponibilizados para os parceiros e foram publicados nos idiomas português, inglês e espanhol para orientar equipes próprias e dos fornecedores quanto às políticas da Companhia. Também contamos com metodologias próprias para gerenciar determinadas categorias de fornecedores – como o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), no segmento de logística (*leia mais na p. 98*). GRI 103|204

Anualmente, o resultado do fornecedor é mensurado por meio de sistema informatizado e, mensalmente, são monitoradas a evolução e a posição entre os indicadores que estão contemplados no Índice de Conformidade. Além disso, todos os contratos têm cláusulas relacionadas ao Código de Conduta para Fornecedores (considerando desde *compliance* legal e boas práticas socioambientais e combate à corrupção), inclusive com relação a eventuais subcontratados dos fornecedores, e ao trabalho infantil e análogo ao escravo. GRI 408-1, 409-1

Nossa operação é diretamente impactada pela gestão da cadeia, dada sua clara influência sobre os

Nossa base

Mantivemos relacionamento com cerca de 35 mil fornecedores em 2017, um amplo grupo de empresas e produtores agropecuários que abastecem a Companhia de insumos, matérias-primas e serviços fundamentais para o sucesso de nossas atividades

resultados financeiros. Mas outros fatores de influência de alto impacto são os critérios de sustentabilidade considerados obrigatórios para uma empresa fornecer à BRF. O não atendimento a esses critérios pode resultar no encerramento de contratos por não conformidades que consideramos intoleráveis. E também possíveis dependências em relação a alguns itens e fornecedores, como insumos de ração animal, animais para abate, ingredientes e embalagens, cuja precificação pode alterar cenários atuais e futuros do negócio. Estamos naturalmente sujeitos, também, a aspectos políticos, culturais e legais, por conta de nossa presença em diferentes mercados.



IMPACTOS NEGATIVOS REAIS E POTENCIAIS MAPEADOS NA CADEIA E TRABALHADOS PELA BRF (2017) GRI 308-2, 414-2

	Impactos ambientais	Impactos sociais
Nº de fornecedores avaliados em impactos	32.734	32.685
Nº de fornecedores identificados como tendo possíveis impactos negativos mais relevantes	1.149	1.166
% de fornecedores identificados como tendo impactos negativos, com os quais as melhorias foram acordadas como resultado da avaliação	100,00%	100,00%
Nº de fornecedores identificados como tendo impactos negativos, com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	17	13
% de fornecedores identificados como tendo impactos negativos, com os quais as relações foram encerradas como resultado da avaliação	1,48%	1,11%

100%

Do volume comprado está em conformidade com a nossa política de compras

CADEIA DE FORNECIMENTO DA BRF* GRI 102-9, FP1

Tipo de negócio	Perfil e categorias	Número de parceiros ²	Regiões dos fornecedores
Agropecuária	Alguns fornecedores de suínos se enquadram como parceria, compra e venda, consignado e comodato, enquanto outros produtores de suínos, produtores de aves e fornecedores de ovos se enquadram como contratos de parceria	13.000	Brasil (GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC)
Suprimentos	Diretos Indiretos Frete Parcerias Logística	19.934	África do Sul, Alemanha, Andorra, Antilhas, Arábia Saudita, Argentina, Austrália, Áustria, Bélgica, Bulgária, Canadá, Catar, Chile, China, Chipre, Cingapura, Colômbia, Croácia, Dinamarca, Emirados Árabes, Eslováquia, Espanha, Estados Unidos, Filipinas, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Hungria, Índia, Irlanda, Islândia, Israel, Itália, Japão, Kuwait, Líbano, Liechtenstein, Lituânia, Malásia, Marrocos, Nova Zelândia, Omã, Panamá, Paraguai, Polônia, Portugal, Reino Unido, República Tcheca, Sérvia, Suécia, Suíça, Tailândia, Turquia, Ucrânia, Uruguai. Brasil (AC, AL, AM, AP, BA, CE, DF, ES, GO, MA, MG, MS, MT, PA, PB, PE, PI, PR, RJ, RN, RO, RS, SC, SE, SP, TO)
Grãos, farelos e óleo	Produtores rurais: compra direta da lavoura para a BRF (84% do número total de fornecedores)	2.402	Paraguai Cingapura Turks & Caicos Brasil (GO, MG, MS, MT, PR, RS, SC, SP, BA, PI, TO, PA, DF)
	Cerealistas: empresas de pequeno porte que são intermediárias no mercado de <i>commodities</i> (grãos)		
	<i>Tradings</i> : empresas de grande porte que operam como intermediárias no mercado de grãos		
	Cooperativas: sociedade civil/comercial sem fins lucrativos, formadas por grupos de produtores rurais		

*Escopo considera nível global.



Programa de Monitoramento da Cadeia

GRI 103, 103|204, 103|308, 103|408, 103|409, 103|414, 308-1, 414-1

Estruturado para fortalecer o controle de riscos socioambientais, a disseminação de um modelo de negócio ético e responsável e a evolução dos parceiros nesse quesito, o programa mobiliza em torno de 35 mil fornecedores (exceto Banivt, na Turquia), com auditorias de qualidade, disseminação do Código de Conduta para Fornecedores, consultas a dados públicos e requisitos considerados em cláusulas contratuais. Essas boas práticas são aplicadas globalmente pelo Procurement e estão sendo integralmente implantadas na nova operação da Turquia.

O Código de Conduta para Fornecedores é a base inicial do programa, com o qual os fornecedores devem concordar previamente ao início dos trabalhos com a BRF. Os casos nos quais são identificados desacordos com algum requisito são executados planos de melhoria, de acordo com a gravidade, ou

o contrato de fornecimento é cancelado. As principais irregularidades causadoras de rompimento contratual são a presença nas listas públicas citadas abaixo.

Os principais fornecedores passam por uma avaliação de risco nos pilares qualidade, atendimento, sustentabilidade, *compliance* e econômico-financeiro. Também realizamos uma avaliação prévia dos fornecedores durante o processo de concorrência, a fim de que conheçam os requisitos do Código. Por meio de consultas quinzenais a listas públicas, disponíveis em território brasileiro, identificamos fornecedores que não estejam de acordo com padrões legais e da BRF. São avaliados aspectos ambientais (lista de áreas embargadas do Instituto Brasileiro do Meio Ambiente e dos Recursos Naturais Renováveis – Ibama), trabalhistas (Lista de Transparência sobre Trabalho Escravo Contemporâneo do InPacto e dados do Ministério do Trabalho e Emprego) e de conformidade em geral (cadastro nacional de empresas inidôneas e suspensa – CEIS – do Portal da Transparência). Toda e qualquer irregularidade pode ser denunciada de maneira anônima em nosso Canal de Transparência, disponível no *site* da BRF.

100%

dos novos fornecedores da BRF seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores e são avaliados sobre quesitos sociais e ambientais

Cada diretoria encontra-se em uma fase de implantação e amadurecimento do Programa de Monitoramento. 100% dos novos fornecedores da BRF seguem os critérios do Código de Conduta para Fornecedores, sendo eles de compra contratual ou *spot*, e são avaliados sobre quesitos sociais e ambientais. GRI 308-1, 414-1

Responsabilidade em *commodities*

103|308, 103|408, 103|409, 103|414

Na área de compra de *commodities*, são considerados fornecedores críticos aqueles de operações localizadas próximo a áreas de Bioma Amazônico, e as *tradings* esmagadoras de soja que compram e processam matéria-prima e dependem de outros fornecedores de grãos em seu processo de produção. As *tradings* afiliadas são a Abiove e a Anec – juntas, controlam 94% da soja produzida no País – e são obrigadas a aderir à Moratória da Soja, um compromisso de preservação ambiental para não comercializar nenhuma soja proveniente de áreas que sejam originadas de desmatamento, no Bioma Amazônico.

Por isso, existem controles referentes à origem dos grãos e seus derivados, para assegurar que a matéria-prima adquirida não seja proveniente de áreas de preservação ambiental (Bioma Amazônico) e que os fornecedores não possuam irregularidades junto ao IBAMA. Esses controles são feitos por meio de listas públicas e cláusulas contratuais de negociação. O Código de Conduta para Fornecedores BRF é divulgado a todos os fornecedores de *commodities*, com diretrizes específicas de gestão ambiental (gestão resíduos, consumo de água dentro dos parâmetros legais, emissões atmosféricas e áreas de preservação ambiental) e gestão social (legislação trabalhista, previdenciária e relações de trabalho). É realizado o controle das assinaturas desse código junto às unidades. Em 2017, 92% da base de fornecedores de *commodities* assinaram o termo de ciência e 87% enviaram suas autoavaliações.

Em 2017, a área de compra de *commodities* apresentou uma redução de seus fornecedores críticos, de 238 para 209.

Procurement: relacionamento como vantagem competitiva

GRI 103|200, 103|204, 103|308, 103|408, 103|409, 103|414

Adotamos uma política de compras que garante maior competitividade de custos, segurança nas operações e *compliance* em todos os relacionamentos, mitigando riscos e otimizando oportunidades de mercado. Atuamos com grandes contratos corporativos e também com contratos regionais ou locais, aproveitando o melhor dos dois modelos, com ganho de escala e agilidade no atendimento. As práticas de compras se estendem a todas as nossas unidades, integrados (parceiros de negócios) e fornecedores, por meio da Norma de Aquisição e do nosso Código de Conduta para Fornecedores. Parte dos objetivos estabelecidos é obrigatória (legislação trabalhista, por exemplo) e parte é voluntária, como replicação dos pactos assumidos pela BRF e suas diretrizes. Para garantir a aderência às regras listadas na política de compras, são realizadas auditorias de processo e aplicadas ferramentas de sistema que impedem descumprimentos da regra. GRI FP1

Nosso empenho em construir uma gestão integrada dos processos globais de compra na BRF, padronizando modelos, padrões, governança e auditabilidade, segundo critérios previamente testados e efetivados no mercado doméstico, ganhou força nos últimos três anos. Como resultado, temos a consolidação do modelo em todas as regiões: América Latina, Oriente Médio e Norte da África, Europa/Eurásia e Ásia.

Atuação global

Nossa presença em escala mundial nos leva a estudar formas de sinergias, a implementar melhoria de resultados nas categorias de compras com perfil global e a negociar de modo a abastecer diferentes regiões



As equipes regionais reportam e geram resultados, assim como os projetos-chave, para a Diretoria de Procurement Global, responsável por estabelecer metas, indicadores-chave e ciclos de avaliação de *performance*. Nossa equipe de Procurement está presente em escritórios em Dubai, Argentina, Holanda, China, Tailândia, Cingapura e Turquia, além do Brasil. Esses profissionais estudam as formas de sinergias e melhoria de resultados nas categorias de compras com perfil global, negociando de modo a abastecer diferentes regiões – um aspecto decisivo para nosso resultado, já que hoje parte da nossa plataforma de produção está fora do Brasil.

Assim, reforçamos o foco da BRF em manter práticas de compras globalizadas e orientadas para processos regionalizados quando necessário, como no caso da prestação de serviços específicos em algumas unidades. Ao analisarmos de modo criterioso de que forma aquisições e compras locais podem contribuir com a estratégia, reforçamos nossa disciplina de gestão e mitigamos riscos associados à cadeia de fornecimento. Também evoluímos em nossa parceria com fornecedores que nos atendem com tecnologia de ponta, aplicável aos processos produtivos.

Portal de Terceiros

A homologação dos fornecedores é realizada por uma equipe de gestão, que considera análise documental e aceite do Código de Conduta para Fornecedores, além de monitorar o cumprimento das exigências legais e das normas internas

Consideramos fornecedores locais aquelas empresas com matriz ou filial no município e/ou estado da unidade demandante do material e/ou serviço, por entender que há impacto no raio de atuação (*leia mais em Anexo, p. 164*). Efetivar essas negociações aumenta a eficiência dos custos logísticos, que impactam no custo total da matéria-prima, aspecto de extrema relevância para a BRF diante do alto volume de compras de *commodities* agrícolas para a produção de ração animal. GRI 204-1

Os principais produtos comprados de fornecedores locais são todos os tipos de materiais diretos e indiretos, milho e soja em grãos, aves e suínos. Em *commodities*, houve redução de participação de fornecedores locais no Paraná, por conta do aumento do volume de importação de milho do Paraguai e de milho originado no Mato Grosso do Sul, no Brasil. Em 2017, reduzimos as compras para controle de custos e implementamos contratos de médio e longo prazos com o objetivo de estabelecer parcerias mais duradouras. Isso impacta também na redução do percentual de compras locais, visto que nem todos os fornecedores têm capacidade de atender à demanda nacional ou regional. GRI 204-1

Avançamos no diálogo com os fornecedores locais, via associações comerciais, um meio de nos aproximarmos desse público. Com a visão do “raio BRF”, pretendemos ter um entendimento amplo do impacto positivo que pode ser gerado a partir da construção de laços com empresas das regiões em que estamos presentes, gerando confiança na comunidade, menor *footprint* dos processos de compras e relações de ganho mútuo com fornecedores locais. Hoje, temos iniciativas de diálogo em curso em estados como Paraná e Santa Catarina, situados no Sul do Brasil.

O processo de compras é informatizado, utilizando sistemas SAP, intranet e outros que garantam a aplicação das alçadas de aprovação e demais requisitos previstos na norma. Adicionalmente, temos o Portal de Terceiros, uma frente de comunicação mais clara com os fornecedores, proporcionando melhores garantias de transparência e *compliance* ao processo. Está em andamento a implementação da ferramenta Ariba, da SAP, que permitirá centralizar em uma única plataforma o processo completo de compras (*to order to pay*), incluindo jurídico e financeiro, garantindo maior *compliance* ao processo.

Uma equipe de gestão de terceiros realiza, via Portal de Terceiros, a homologação dos fornecedores por meio de análise documental, aceite do Código de Conduta para Fornecedores e monitoramento do cumprimento das exigências legais e de normas internas para quem presta serviços dentro de nossas instalações, de forma a garantir que a BRF adquira materiais com qualidade e seguros ao consumidor. O sistema de homologação conta com as áreas de Sustentabilidade Corporativa, de Compliance e de Logística (Gestão Integrada de Fornecedores – GIF), além da análise quinzenal de listas públicas. Em algumas categorias, também realizamos auditorias presenciais no fornecedor, com bloqueio automático do cadastro dos parceiros em caso de não conformidades.

Para atender a todos os requisitos obrigatórios, o processo é constantemente auditado internamente, via sistema próprio da BRF, pela área de Controles Internos (processos) e pela Auditoria Corporativa

(normas, legislação, SOX), e por auditoria externa. Cabe às áreas de Procurement e de Auditoria fazer o acompanhamento da aplicação dos requisitos, com o back office de compras realizando um filtro com a exigência de itens da norma.

Realizamos a gestão de *performance* dos fornecedores, dando suporte técnico, inclusive para as nossas fábricas, mitigando os impactos correlacionados. A área de Qualidade de Fornecedores BRF realiza visitas técnicas, com foco no processo e na causa das anomalias, nas fábricas dos fornecedores e/ou da Companhia, a fim de identificar a causa do problema ou melhorar a qualidade de seus processos e dos seus produtos entregues. Para os casos de irregularidade comprovada, aplica-se uma política de consequência severa. Os fornecedores também são auditados nos requisitos relacionados à sua gestão de qualidade e processo. A efetividade dos processos dos fornecedores é avaliada a partir no



número de Relatórios de Não Conformidade (RNCs) registrado pela BRF. O programa de certificação Global Market está sendo implementado e os resultados poderão ser observados ao final de 2018, com o aumento de fornecedores com *status* GM. Em 2017, a gerência de Qualidade de Fornecedores obteve uma redução de 29% do indicador de RNCs/nº de pedidos.

Na agropecuária, a relação entre produtores integrados e BRF é de interdependência, ou seja, ambos têm objetivos e estratégias em comum, visando ao crescimento sustentável entre as partes. Movimentos e crises externas impactam de forma não significativa, uma vez que possuímos políticas, normas e contratos entre o produtor integrado e a Companhia. A construção de base orçamentária é apoiada em estudos multidisciplinares, com entidades de pesquisa e de classe.

Logística

GRI 103|308, 103|408, 103|409, 103|414

Os serviços relacionados à logística e ao transporte de produtos compõem parte significativa dos processos e custos da BRF. Cientes dos ganhos potenciais nesse elo da cadeia, bem como das oportunidades de gestão de impactos negativos associados, desenvolvemos o Programa de Saúde, Segurança e Meio Ambiente Logístico (SSMA), com ações de redução de acidentes, mitigação de impacto ambiental, combate à exploração sexual infanto-juvenil nas estradas e conformidade com a Lei 12.619/12, que regulamenta a profissão de motorista de caminhão no Brasil.

Todas as contratações de transportadores de carga seguem a Norma de Critérios de SSMA. O Manual de SSMA para Prestadores de Serviço em Transportes Rodoviário de Cargas tem o objetivo de informar o transportador sobre as regras de SSMA que a BRF exige de seus prestadores e é disseminado a 100% dos contratados. O transportador deve implantar em sua empresa o programa Gestão Integrada de Fornecedores (GIF), atendendo a requisitos como controle de emissão de fumaça e destinação correta de resíduos como óleo, bateria e pneus.

Além disso, adotamos normas sobre aspectos que incluem avaliação do motorista, inspeção veicular, plano de atendimento a emergência e investigações de acidentes e incidentes. Na contratação, os fornecedores logísticos são avaliados em indicadores de saúde e segurança, rotas, acidentes e ocorrências

Destaques de 2017

66%

dos transportadores
fizeram o descarte
adequado de resíduos

58%

têm nota acima de
750 pontos no GIF

56%

da frota foi submetida
a testes de fumaça

de excesso de velocidade e descumprimento de jornada de trabalho.

Quase 100 transportadores do segmento refrigerado integram o programa GIF, que também orienta o fornecedor em temas sobre rentabilidade e sustentabilidade de negócio. O GIF abrange uma ferramenta de autoavaliação, validada pela BRF, e contempla, inclusive, emissão de gases poluentes.

Dados de 2017 mostram que 66% dos transportadores efetuam o descarte adequado de resíduos e 56% da frota é submetida a testes de fumaça. Além disso, 58% dos transportadores têm nota acima de 750 pontos no GIF (base de 0 a 1.000 pontos).





Todos os transportadores da frota assinaram termo de compromisso, em 2016, para gestão em segurança, considerando operações primárias e agropecuárias (correspondentes ao transporte de animais e matérias-primas). Por meio de um projeto de roteirização via *software*, foram levantadas informações como a identificação de rotas alternativas, reduzindo a distância média por viagem (7,3%) e trazendo um ganho logístico e ambiental para as operações da BRF.

No transporte de ração, também iniciamos a instalação de um sistema de bloqueio do veículo com o tubo erguido – a fim de reduzir risco de colisões da descarga do cano com a rede elétrica.

Após dois anos e meio de gestão dedicada, obtivemos uma redução quase 100% das infrações de excesso de velocidade dos veículos da frota do segmento agropecuário, alcançando ganhos também para o bem-estar de animais vivos, uma grande causa da Companhia. Nunca tivemos históricos de ocorrências de utilização de trabalho infantil e/ou forçado na operação de transportes.

Em 2017, demos continuidade ao programa GIF no segmento agropecuário.

(Normas SSMA

Sempre que o transportador e seus prepostos estiverem a serviço da BRF, precisam respeitar as seguintes normas:

- limite máximo de velocidade de 80 km/h em dias normais e 60 km/h em dias de chuva;
- realizar paradas de 30 minutos a cada 5h30m de direção contínua;
- jornada máxima diária de 12 horas, sendo 8 horas normais, admitindo-se sua prorrogação por 2 horas ou 4 horas mediante acordo coletivo;
- trafegar sempre com os faróis acesos, inclusive durante o dia, mesmo dentro das unidades e CDs da BRF;
- comunicar qualquer acidente à BRF (unidade de origem) e à seguradora Líder (0800 7030 373), mesmo que o veículo esteja vazio;
- possuir o *kit* de segurança no caminhão (colete refletivo, quatro cones, dois calços, 100 metros de fita zebrada e lanterna);
- o motorista deverá estar obrigatoriamente trajando o uniforme padrão BRF e calçado de segurança fechado;
- o motorista deverá estar apto na gerenciadora de risco, ter Atestado de Saúde Ocupacional (ASO) e direção defensiva, válidos por um ano;
- o caminhão deverá ter quatro travas pallets, certificado de teste de frio válido por seis meses e teste de fumaça válido por um ano.

O não cumprimento poderá implicar sanções administrativas.

Cadeia agropecuária

GRI 103|308, 103|408, 103|409, 103|414

A parceria de longo prazo com nossos mais de 13 mil produtores integrados é fruto de várias ações realizadas nos últimos anos. Desde 2012, fomos pioneiros ao estreitar o diálogo com os integrados, trazendo-os para dentro de casa. A nossa pesquisa anual, por exemplo, mostrou que 67% dos integrados mantêm uma relação acima de 10 anos com a BRF. Em 2017, por meio das Comissões para Acompanhamento, Desenvolvimento e Conciliação da Integração (Cadec), realizamos reuniões regulares para ouvir demandas e manifestações e repassar informações. Nos últimos cinco anos, contribuímos para tornar esse elo da cadeia mais sustentável do ponto de vista econômico e conseguimos reduzir o *turnover* de 10% em 2013, para 2% em 2017.

Como parte da nossa gestão, disseminamos o Manual de Transparência BRF e o Código de Conduta para Fornecedores aos produtores integrados. Os documentos abordam diversos aspectos sociais e ambientais, incluindo ética, *compliance*, ecoeficiência operacional e respeito aos direitos humanos. As políticas relacionadas aos produtores são revisadas

periodicamente, visando alinhar nossa gestão às particularidades e legislações específicas dos mercados nos quais atuamos. Hoje, temos produtores integrados no Brasil (nove estados) e, também, no exterior.

A equipe de extensionistas da BRF visita, mensalmente, 100% das propriedades para auxiliar e orientar em relação aos pontos de necessidade. No Brasil, 100% dos produtores integrados e 100% dos candidatos a parceiros de negócio são submetidos a uma avaliação de sustentabilidade, com base na Norma de Expansão e Crescimento Agropecuário. Ainda temos evoluído substancialmente de forma global na aderência dos parceiros a requisitos elevados de bem-estar animal (*leia mais na p. 110*) e tratamos essa categoria como crucial dentro do Programa de Monitoramento da Cadeia.

Por meio do programa, garantimos que 100% dos produtores integrados do Brasil, grupo de parceiros de alta relevância, sejam monitorados e avaliados em relação a questões de sustentabilidade, dentro dos critérios do Índice de Sustentabilidade – ferramenta da BRF para avaliar riscos e gerar valor em sua cadeia agropecuária. Os participantes são avaliados em 30 questões ligadas a aspectos de qualidade, gestão ambiental, trabalhistas e de direitos humanos e econômicos, incluindo continuidade do negócio. Em seguida, passam por avaliação individual e ganham planos de melhoria e atendimento aos quesitos. Também temos uma equipe técnica de campo, que visita e monitora a base de produtores integrados mensalmente. GRI 408-1, 409-1



São mais de 13
mil produtores
integrados no Brasil

No caso dos contratos de produção integrada, são previstas várias cláusulas de recomendação e orientação, como notificações de adequação que, caso não realizadas, resultam em suspensão dos alojamentos (animais entregues nas granjas), e o não alojamento não é sumário, salvo em condições especialíssimas, como em eventos graves. Em 2017, houve um caso de distrato por questões ambientais.

Entre os parceiros, elegemos alguns fornecedores mais críticos para estreitar nosso relacionamento – é o caso dos que executam serviços na categoria de carregamento de aves, por exemplo, processo denominado “apanha”. Esse foi o tema do Discovery Workshop em 2015, evento que reuniu fornecedores, integrados, compradores, técnicos agropecuários e da área de segurança do trabalho em um fórum de discussão, durante dois dias. O objetivo era ter um plano de ação para melhorias no setor.

Após a realização desse evento, foi criado em 2016 o Programa de Apanha Legal, com três frentes de trabalho: piloto de internalização de equipes, na unidade de Concórdia (SC); gerenciamento de fornecedor-modelo em padrões de RH, segurança, capacitação e produtividade, implantado em nove unidades; e estudos sobre alternativas de transporte. Outra medida preventiva da BRF é a manutenção de um sistema que gerencia o licenciamento ambiental de propriedades.

A BRF, preocupada com a sucessão do meio rural, iniciou um projeto-piloto, em parceria com instituições estaduais, na unidade de Dois Vizinhos (PR) para sensibilizar os produtores integrados e capacitar o time interno para atender às demandas das famílias.

Satisfação do integrado

Aplicamos em 2017, pela terceira vez, uma pesquisa de relacionamento/engajamento/satisfação com os produtores integrados. Desde 2015, consolidamos o movimento do VIVA Integração, que atendeu 100% dos produtores em 2017, por meio dos movimentos locais na comunidade.

Objetivos e metas para 2018

5%

de evolução no Índice de Sustentabilidade dos parceiros BRF

100%

das propriedades licenciadas

0%

trabalho infantil

100%

Códigos de Conduta assinados

(Comunidades locais GRI 103|413

A nossa atuação global traz responsabilidades que vão além da mitigação dos impactos negativos da operação. Nossas ações têm como propósito estabelecer uma relação de longo prazo com a comunidade, gerando uma agenda positiva e participativa, com o objetivo de construir soluções que promovam o desenvolvimento local.

O Instituto BRF é responsável por realizar essas ações, partindo de uma agenda de mitigação de impacto para uma de contribuição positiva com o desenvolvimento sustentável das comunidades, em conjunto com os atores locais. Criado em 2012, tem o compromisso de coordenar as atividades nas comunidades do entorno, por meio de uma gestão compartilhada do investimento social da Companhia. Também exerce a função de incubadora para ações que tenham como resultado o avanço sistemático em questões regionais de responsabilidade social empresarial. GRI 103-2|203

Nos últimos anos, pudemos estruturar um relacionamento estratégico com as comunidades, para manter as operações, estabelecendo a confiança e a legitimidade na nossa relação. O Instituto, quando foi fundado, estava muito ligado à garantia da licença social da operação BRF. O resultado desse trabalho é que, hoje, temos líderes que conduzem a convivência com os *stakeholders* da comunidade de forma independente. O Instituto passou a ser mais um consultor estratégico para definir ou conduzir as linhas de raciocínio, um mentor desses times locais, do que um executor.

Em 2017, o Instituto entrou para a governança da Vice-Presidência de RH. Essa é uma oportunidade para levar conhecimento de impactos sociais e *expertise* no segmento para dentro do negócio, construindo um alinhamento ainda mais consistente com a gestão, além de deixar mais latente o protagonismo do colaborador BRF, podendo potencializar essa função de voluntário.

Propósito

O Instituto estruturou um relacionamento estratégico e de longo prazo com as comunidades, com uma agenda positiva e participativa

Nossas frentes de atuação

Um dos desafios do Instituto é fomentar impactos positivos relevantes nas comunidades, promovendo o desenvolvimento local e a alimentação equilibrada. Nosso objetivo é promover diferentes abordagens do alimento como ferramenta para impulsionar a transformação nas comunidades onde atuamos.

Temos a percepção de que o alimento é um elemento central para promover bem-estar e qualidade de vida, viabilizando que cada pessoa possa fazer escolhas equilibradas e levar uma vida mais saudável, como defende a Organização Mundial de Saúde (OMS), que define a saúde como “um estado de completo bem-estar físico, mental e social”.

Desde 2016, quando a ONU lançou os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), a atuação do Instituto BRF se tornou ainda mais contundente, indo além de projetos pontuais e se pautando, especialmente, em dois dos Objetivos: ODS 1 (Acabar com a pobreza em todas as suas formas, em todos os lugares) e ODS 2 (Acabar com a fome, alcançar a segurança alimentar e melhoria da nutrição e promover a agricultura sustentável). Acreditamos que, dessa forma, nosso trabalho se coloca não apenas como mais relevante e coerente com as grandes questões que estão atingindo a humanidade, como também mais capaz de gerar impactos de grande escala.

Por meio desse propósito, atuamos em algumas frentes-chave para reforçar o protagonismo comunitário, com ações que ofereçam oportunidades, promovam transformação e concretizem o pertencimento de espaços públicos coletivos e a geração de conhecimentos gerais, técnico e especializado, buscando mudanças positivas de hábitos, bem como a melhoria dos serviços prestados. O Instituto também assume o papel de assessoria para auxiliar a Companhia no cumprimento legal de aspectos que dialogam com o tema social ou comunidades.

Em 2017, trabalhamos duas linhas programáticas: alimentação equilibrada, que busca aproximar o indivíduo dos alimentos por meio de atividades lúdicas, com foco na redução dos índices de desnutrição e doenças crônicas nas comunidades; e vida em comunidade, que visa criar oportunidades, promover a apropriação e a transformação de áreas

coletivas, gerando conhecimento e mudanças de hábitos para uma melhora na qualidade de vida.

Por meio do Programa Voluntários BRF, que é transversal a todo o trabalho do Instituto, implementamos o projeto Sentido e Sabores em associações de municípios, organizações e outras instituições, em parceria com o Centro de Recuperação e Educação Nutricional (CREN), uma organização que atua na área de educação nutricional e no tratamento de distúrbios, como subnutrição e obesidade, visando o desenvolvimento integral da pessoa e da família. O foco desse projeto é abordar o tema da alimentação e da saúde de forma lúdica e adaptada a diferentes faixas etárias nos municípios onde estamos para promover comunidades mais saudáveis. Com esse programa, conseguimos cuidar também do corpo do voluntariado: para atuar e praticar o projeto com as crianças da comunidade, os voluntários tiveram que passar por um processo de autoconhecimento. Desse modo, pudemos provocar uma mudança não só nas crianças, mas também nos voluntários e suas famílias.

No total, o Instituto BRF investiu, por meio de projetos apoiados pelo Programa Voluntários BRF, R\$ 173 mil em infraestrutura, beneficiando as comunidades de Buriti Alegre (GO), Campos Novos (SC), Capinzal (SC), Carambeí (PR), Chapecó (SC), Concórdia (SC), Dois Vizinhos (PR), Faxinal dos Guedes (SC), Herval D'Oeste (SC), Itajaí (SC), Jundiá (SP), Rio Verde (GO), São Paulo (SP), Serafina Corrêa (RS) e Vitória de Santo Antão (PE). [GRI 203-1](#)

Aumentamos também as parcerias locais em 2017, com organizações sociais, escolas, associações de moradores etc., garantindo relevância local para as atividades desenvolvidas. As fábricas tinham a possibilidade de criar e liderar projetos de relevância local, construídos com parceiros locais. Em 2017, nomeamos essa frente de Fundo de Projetos e, por meio dele, apoiamos mais de 40 projetos. [GRI 203-1](#)

Outro destaque é o Projeto Reciclação que se baseia em um modelo de mudança de comportamento, com ampliação da consciência ambiental e engajamento dos moradores da comunidade, por meio de processos educativos e de mobilização para que façam a correta gestão de seus resíduos e promovam a reciclagem. Os resíduos encaminhados para reciclagem são vendidos a recicladoras parceiras e geram recursos que a própria comunidade reinveste em projetos locais, promovendo melhoria nas condições de vida. O ano de 2017 foi de manutenção do projeto no Rio de Janeiro, na comunidade de Santa Teresa, onde o piloto do projeto é desenvolvido. Para 2018, estamos estudando o seu reposicionamento. [GRI 203-1](#)

Respeito, transparência e corresponsabilidade são requisitos para as relações do Instituto BRF com os seus parceiros, no intuito de fortalecer o protagonismo, o respeito aos valores da comunidade, o reforço de vínculos e a ativação do papel de cidadão de cada ator envolvido.



INSTITUTO BRF

AÇÕES EM 2017

GRI 203-1, 203-2, 413-1

Portas abertas

Viabiliza a visita de familiares, escolas, universidades, organizações sociais, representantes sindicais, grupos comunitários, moradores dos municípios e outros públicos às unidades produtivas, sedes administrativas e centros de distribuição da Companhia.

Nas visitas, também são disseminadas boas práticas da BRF sobre Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA). Em 2017, 74 pessoas estiveram nas unidades, em quatro visitas.

Voluntários BRF

Programa de voluntariado, realizado nas unidades do Brasil e internacionais, promove a participação

voluntária dos colaboradores em projetos e iniciativas importantes para as suas comunidades.

O Programa Voluntários BRF expandiu ainda mais sua atuação em 2017 no Brasil e no mundo, tendo ações realizadas em países europeus e asiáticos – além das já realizadas na Argentina, em Cingapura e nos Emirados Árabes.

Pelo segundo ano consecutivo, contamos com nossos voluntários na celebração do aniversário da Companhia. Criamos um jeito nosso de comemorar, promovendo ações em prol das comunidades onde atuamos. Em 2017, foram 149 ações realizadas no mundo todo, com a participação de quase 3 mil voluntários, e batemos o recorde de países participantes – foram



FOTOS: EDIL PEREIRA

Quase 3 mil

voluntários participaram das comemorações do aniversário da BRF, realizando ações em mais de 30 cidades brasileiras

11. Em termos de engajamento foi uma adesão sem precedentes e coloca o programa na agenda comum nas comemorações do aniversário da Companhia.

No Brasil, o Instituto promoveu ações simultâneas de voluntariado nessa comemoração em mais de 30 cidades em que a BRF atua, como Vitória de Santo Antão (PE), Ponta Grossa (PR), Faxinal dos Guedes (SC) e Várzea Grande (MT). A iniciativa mobilizou mais de 2,7 mil voluntários e beneficiou mais de 60 mil pessoas.

Desafio Voluntários BRF

É uma iniciativa do Instituto que propõe aos Comitês de Investimento Social presente em formato de vídeo sua ação de destaque do ano. Na segunda edição, foram 13.

Sentidos e sabores

Em 2017, o Instituto atuou para mudar a relação das pessoas com o alimento, fortalecer os laços entre pais e filhos por meio da alimentação, e disseminar o conhecimento nutricional para as famílias, colaborando para aumentar a qualidade da alimentação das comunidades.

Esporte é Alimento

Em parceria com a Fundação Gol de Letra, de São Paulo, o Instituto promoveu, em Rio Verde (GO) o projeto Esporte é Alimento. A iniciativa buscou contribuir com a garantia do direito social ao esporte e a ocupação de espaços públicos com atividades físicas por meio de oficinas, promoção de projetos e formação de educadores locais. Estima-se que mais de 1.000 participantes, entre crianças, jovens e mulheres, estiveram nas rodas de conversa e nos Giros Esportivos na comunidade, além de terem sido formados mais de 100 profissionais do esporte.



giros esportivos

Mais de 1.000
participantes – crianças,
jovens e mulheres – em
rodas de conversa e nos
giros esportivos

Nossa gestão

O Instituto BRF é qualificado como uma Organização da Sociedade Civil de Interesse Público (OSCIP) e, portanto, não realiza investimentos por meio de incentivos fiscais, atuando na seleção de projetos para patrocínios com auxílio de incentivos, principalmente no âmbito estadual. As atividades do Instituto passam por auditoria financeira.

Para selecionar os projetos, usamos critérios como o de ser aderente à estratégia do negócio BRF e, ao mesmo tempo, de estar de acordo com as demandas das comunidades, gerando valor compartilhado. A partir de 2017, os projetos propostos localmente, pelo Programa Voluntários BRF, são apoiados por meio de um Fundo de Projetos, ou seja, são avaliados em banca técnica e pelos pares (Comitês de Investimento Social) para que cada vez mais consigamos realizar projetos relevantes e transformadores para as comunidades. Esse foi um caminho para garantir o engajamento dos voluntários, que se mostrou mais efetivo e capaz de angariar apoio local (muitas vezes outros atores locais também investiram nos projetos). **GRI 203-1**

350

colaboradores participaram
dos Comitês de Investimento
Social em 2017

A governança é composta do Conselho do Instituto, formado por diversas lideranças da BRF e gerências envolvidas nos processos e nas estruturas de governança; dos Comitês de Investimento Social; e das equipes de voluntários, distribuídos em unidades no Brasil e nos demais mercados.

As decisões estratégicas sobre investimento e projetos são influenciadas por discussões, incluindo análise de dados de plataformas e de índices como ISE (BM&FBovespa), Dow Jones Sustainability Index – é meta da gestão o retorno das ações da BRF a estes

Colaboradores
atuando na linha de
produção de salames



índices – e Censo GIFE. O Benchmarking de Investimento Social Corporativo (BISC) é outra importante ferramenta de gestão que direciona práticas segundo tendências e experiências positivas do mercado. Os gestores de projetos sociais desenvolvidos realizam conferências bimestrais com o Instituto para o acompanhamento dos indicadores de cada trabalho e para viabilizar a tomada de decisão de forma participativa.

Também existem grupos que trabalham de forma semelhante aos Comitês de Investimento Social no Brasil. Eles se reúnem periodicamente para planejar ações de cunho social e mobilizar voluntários na Argentina (Buenos Aires, Baradero e San Jorge), e outros que se reúnem conforme convocação, nas unidades e escritórios em Dubai, Cingapura e nas sedes da Europa.

Nossas lideranças seguiram envolvidas e ativas no engajamento e na mobilização de colaboradores e novos parceiros, membros das comunidades locais. Em 2017, foram 350 colaboradores participantes dos Comitês de Investimento Social no tratamento das demandas e na identificação de oportunidades sociais nos 33 municípios e 33 unidades produtoras, sedes administrativas e centro de distribuição.

Gestão de impactos GRI 413-1, 413-2

O Instituto BRF e os Comitês de Investimento Social potencializam seus impactos sociais, econômicos e ambientais, bem como o efeito de mais de 700 ações sociais que foram realizadas em 2017, com monitoramento contínuo e avaliações anuais de cada projeto implementado nos municípios, mensurando seu progresso.

O envolvimento do Instituto se estende aos diversos grupos de trabalho multidisciplinares, das áreas corporativas e das unidades de negócio, trabalhando o gerenciamento dos impactos sociais da operação e a promoção de melhorias nas vidas das comunidades. Ampliamos, em 2017, a atuação das frentes de trabalho para mais locais, uma demonstração da aderência do engajamento das comunidades à estratégia da Companhia especialmente no que tange ao envolvimento de colaboradores e ao compromisso com benefícios sociais para a população em geral. Durante as ações do aniversário da BRF em 2017, 49 localidades no Brasil, dez na América Latina e nove na Ásia e na Europa tiveram programas de engajamento da comunidade local. Isso significa que cerca de 70% das operações da BRF possuem programas de desenvolvimento local.

A importância do trabalho realizado pelo Instituto BRF ao longo dos anos permite à Companhia construir relacionamentos fortes com as comunidades. Esse diálogo se mostra extremamente importante em situações de eventuais crises, por nos permitir minimizar impactos negativos no negócio, bem como no resultado financeiro.

Entre os impactos potenciais de problemas de relacionamento com a comunidade sobre nosso negócio, destacamos:

- baixo desempenho em instrumentos de mercado;
- desmotivação, absenteísmo e *turnover* entre colaboradores;
- investimento com pouco ou nenhum retorno em ações sociais desconectadas da estratégia;
- reputação desfavorável entre comunidades locais, consumidores e acionistas;
- perda de oportunidades de inovação a partir da valorização do conhecimento local;
- mau uso de recursos para resolução de problemas e conflitos que afetem a operação da Companhia na localidade e globalmente;
- falta de licença social para operar;
- repasse indiscriminado de recursos por meio de doações a órgãos/organizações sem critério;
- greves, paralisações e mobilizações contrárias à atuação da empresa na localidade;
- desconhecimento de fatores externos que podem afetar as atividades das unidades de negócio;
- impacto nas vendas em função da baixa legitimidade para a realização de ações e campanhas vinculadas a causas sociais.

Os impactos potenciais da nossa operação na comunidade estão mais claramente conectados aos municípios onde temos unidades produtivas, mas não se limitam a esses locais. Fornecedores, incluindo produtores integrados, e terceiros também se relacionam com o tema, e, hoje, há atuação estratégica de investimento social também em sedes administrativas e centros de distribuição.

O monitoramento quantitativo e qualitativo das atividades é feito com equipe interna e consultoria externa, incluindo acompanhamento mensal de indicadores, sem mensuração de ROI (sigla em inglês para Retorno sobre Investimento). Para divulgar nossos resultados, utilizamos diferentes canais, como relatório GRI e relatório de atividades e publicação das atividades em *sites* e redes sociais corporativas. Sempre que necessário, os Comitês e a consultoria externa de monitoramento fazem ajustes de rota.

Temos, ainda, mecanismos de gerenciamento que são aplicados para cada tema:

- **Políticas:** Norma Corporativa de Patrocínios e Doações, e, em andamento, a revisão da Política de Voluntariado Corporativo e da Norma de Investimento Social corporativo.
- **Comitês:** Em 2017, 33 municípios contaram com os Comitês de Investimento Social, corresponsáveis pela gestão dos recursos e projetos de benefício às comunidades, existente em unidades produtivas, sedes administrativas, centros de distribuição e, eventualmente, filiais de vendas. São grupos de funcionários de outras atividades, auxiliando a disseminar a cultura do relacionamento com comunidades e da responsabilidade social. Por meio

da campanha da Perdigão, foram beneficiados 14 estados (AM, BA, CE, ES, GO, MG, MT, PA, PE, PR, RJ, RS, SC e SP). Com a campanha da comemoração do aniversário da BRF, foram alcançados 11 países (Argentina, Brasil, Chile, Áustria, Reino Unido, Holanda, Tailândia, Hong Kong, Cingapura, Coreia do Sul e África do Sul).

- **Compromissos:** engajamento com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável, em especial os relativos à redução da fome e da pobreza; associação ao GIFE e à RedEAmérica; participação no BISC, de forma a mantermos publicamente o compromisso do investimento social corporativo junto às comunidades, fomentando a atuação responsável da empresa.
- **Metas:** voluntariamente, determinamos para 2018 metas de engajamento de colaboradores. Pretendemos alcançar 6 mil participações voluntárias, além de 800 parceiros e 310 mil beneficiados.
- **Modelo de atuação:** O Instituto BRF e os Comitês de Desenvolvimento Local, formados por voluntários que atuam localmente, têm responsabilidades vinculadas a avaliações de desempenho, realizadas pelo sistema de avaliação e monitoramento interno da Companhia (Sistema de Gestão).

Instituto BRF em números

GRI 203-2

+ de 355 mil

pessoas beneficiadas pelas ações sociais

68 cidades

beneficiadas com ações desenvolvidas pelo Instituto BRF

11 países

com ações realizadas

Aniversário
da BRF

**Realização de
149 ações por quase
3 mil voluntários, em
49 municípios no Brasil e
9 municípios na
Argentina, além de
outros 9 países**

Governos, instituições e setor de alimentos

Estamos comprometidos com o desafio de manter uma rede de parcerias e diálogos com os diversos atores institucionais do Brasil e do exterior – incluindo poder público e entidades e associações que representam nosso setor. Nossa atuação busca dar impulso à sustentabilidade de nossa cadeia, bem como às melhorias nas operações executadas em diálogo com governos, instituições e sociedade.

Para atuar no setor, estamos mobilizados em torno de debates-chave do negócio, com cargos diretivos e participações em fóruns e associações setoriais. Somos signatários de pactos e iniciativas voluntárias que abordam aspectos de responsabilidade corporativa – como o combate ao trabalho degradante ou escravo/infantil e a atenção aos impactos das mudanças climáticas.

Nossas relações com governos e representantes do poder público seguem restritos padrões legais, éticos e morais, com base em leis, como a norte-americana Foreign Corrupt Practices Act (FCPA), a Lei Sarbanes-Oxley (SOX), a Lei Anticorrupção brasileira (12.846/2013) e o United Kingdom Bribery Act (UKBA).

Por meio do Manual de Transparência BRF, registramos e reiteramos que os colaboradores da Companhia são expressamente proibidos de participar de atos de

corrupção ou envolver-se na concessão de propina, de forma passiva ou ativa, direta ou indiretamente. É proibido frustrar, fraudar, ludibriar, impedir ou perturbar procedimentos licitatórios públicos ou privados.

A Companhia utiliza incentivos fiscais e financeiros nas três esferas da administração pública, no caso do Brasil (federal, estadual e municipal), e em diferentes esferas de administração dos países onde atua. Os benefícios são para impulsionar o desenvolvimento socioeconômico das regiões e viabilizar a geração de empregos diretos e indiretos, além de parcerias locais da empresa com produtores, transportadores e potenciais novos fornecedores nas regiões em que atuamos. Incentivos concedidos por governos permitem à empresa executar investimentos para a instalação e operação das fábricas e outras operações, gerando impacto positivo na geração de renda e tributos. Dados monetários quanto à assistência recebida são considerados confidenciais e estratégicos para a Companhia. **GRI 201-4**

Na execução de sua política tributária, estamos atentos à legalidade de nossos atos, praticando em estrita observância à legislação dos países onde atuamos, preservando a perenidade do negócio de maneira integrada à avaliação dos impactos tributários de nossas ações.

(Fóruns e grupos com participação da BRF **GRI 102-13**

- Associação Brasileira das Companhias Abertas (Abrasca)
- Associação Brasileira dos Criadores de Suínos (ABCS)
- Associação Brasileira das Indústrias da Alimentação (Abia)
- Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA)
- Associação Brasileira de Reciclagem Animal (Abra)
- Comitê de Pronunciamento das Melhores Práticas e Comissões Técnicas do Mercado de Capitais (Codim)
- Comunitas/BISC
- Grupo de Institutos, Fundações e Empresas (GIFE)
- Instituto Brasileiro dos Profissionais de Relações com Investidores (Ibri)
- Instituto Ethos
- RedEAmérica
- Sindicato Nacional da Indústria de Alimentação Animal (Sindirações)
- Consejo Mexicano de la Carne (Comecarne) – México
- Coordinadora de las Industrias de Productos Alimenticios (Copal) – Argentina
- International Poultry Council (IPC)
- Organização Mundial de Saúde Animal (OIE)

(Bem-estar animal

Garantir as condições de bem-estar dos animais criados por nós e nossos produtores integrados é de extrema relevância para o nosso negócio. Ao longo dos últimos anos, temos alinhado nossas práticas e diretrizes a parâmetros nacionais e internacionais, em um processo reforçado pela parceria que estabelecemos em 2014 com a World Animal Protection (WAP) no Brasil, ONG de referência internacional para o tema. Juntos, estabelecemos um programa pioneiro entre as empresas do setor no Brasil, com o objetivo de aprimorar os cuidados com os animais, contemplando a construção de um plano de trabalho abrangente, baseado na transmissão de conhecimento e na troca de experiências, com o objetivo de avançar nas práticas de bem-estar animal.

Assim, nossos compromissos estão estruturados no programa global “*Animal Welfare Made in BRF*” (Bem-Estar Animal Feito pela BRF), orientado pelo nosso Compromisso Público de Bem-Estar Animal, validado pela alta direção da empresa. Uma de suas abordagens-chave é o modelo de cinco liberdades, conceituado pelo Farm Animal Welfare Council (FAWC). São elas:

- Animais livres de fome, sede e má nutrição (liberdade fisiológica);
- Animais livres de desconforto (liberdade ambiental);
- Animais livres de dor, lesões e doenças (liberdade sanitária);
- Animais livres para expressar seu comportamento natural (liberdade comportamental);
- Animais livres de medo e angústia (liberdade psicológica).

Um grupo de trabalho multidisciplinar, formado por times de Qualidade, Agropecuária, Operações e Sustentabilidade é responsável pela governança do tema, coordenando o trabalho e discutindo demandas específicas. Ainda mantemos colaboradores dedicados para tratar do tema em toda a cadeia produtiva, desde as áreas de operações até as funções de suporte, bem como

os “oficiais de bem-estar animal”, profissionais formalmente capacitados para colocar em prática nossos compromissos.

Aliada à incorporação técnica das diretrizes e das mudanças de processos que temos realizado, firmamos parcerias, acompanhamos auditorias de parceiros de negócios e oferecemos treinamentos sobre bem-estar animal para o público interno e nossos integrados.

Apoiamos, ainda, a realização de eventos e *workshops* sobre o tema, dialogando com instituições como Embrapa, Universidade de São Paulo (USP) e Associação Brasileira de Proteína Animal (ABPA) – na qual integramos um grupo de trabalho de bem-estar animal.

Em parceria com a Associação Brasileira de Criadores de Suínos (ABCS), também foram realizados treinamentos sobre bem-estar animal na cadeia de suínos, incluindo o transporte dos animais e a capacitação dos motoristas das unidades do Centro-Oeste e do Sul do Brasil. Um novo treinamento está sendo negociado para ser realizado em 2018.

Ao longo dos anos, avançamos de forma consistente na ampliação do bem-estar dos animais de toda a nossa cadeia. Veja abaixo os compromissos públicos assumidos:

No site

Disponibilizamos um espaço específico para falarmos sobre bem-estar animal, no qual estão descritas nossas práticas em todas as cadeias. Acesse em www.brf-global.com/brasil/responsabilidade-corporativa/bem-estar-animal

(Nossas metas

2018**Rastreabilidade**

Até metade de 2018, substituiremos o procedimento de moessa na identificação e rastreabilidade de suínos pelo sistema de tatuagem que é menos invasivo para o animal

2025**Ovos**

Assumimos o compromisso de, até 2025, usar apenas ovos provenientes de galinhas livres de gaiolas em todo o nosso processo industrial de alimentos. A matéria-prima é usada, na maioria das vezes, na produção de industrializados, como o caso das lasanhas. A BRF não produz ovos comerciais

2026**Matrizes**

Implementação de baias de gestação coletiva de matrizes suínas em 100% da produção até 2026

Densidade

Ajustar a densidade das granjas de terminação de suínos para padrões mais elevados de bem-estar animal até o final de 2026

Criação e abate GRI 103, FP10, FP12

Normas nacionais e internacionais são adotadas para a criação e o abate de animais, tanto nas granjas de aves e suínos próprias quanto nas dos produtores integrados. Por meio de normas corporativas de bem-estar animal, estamos alinhados a padrões como Global-GAP, Alofree, GenesisGAP e Certified Humane.

Na criação, indicadores como mortalidade, densidade, animais eliminados, calos de pata, mortalidade de transporte, contusões e fraturas fazem parte dos dados monitorados diariamente, com relatórios periódicos, norteados a melhoria de processos e a gestão de riscos associados ao assunto. Em 2017, instalamos em 100% da frota um sistema para molhar as aves em dias de calor após o carregamento. Isso contribuiu para a redução do índice de mortalidade, de 0,21% em 2015 para 0,16% em 2016 e em 2017.

Ao assumir o bem-estar animal como tema prioritário, comprometemo-nos, como indústria, a evitar mutilações rotineiras e transporte de longa distância de animais vivos e a trabalhar com a insensibilização antes do abate, seguindo preceitos éticos, diretrizes internacionais e especificidades de mercados. Indicadores de produtividade são monitorados lote a lote, incluindo ganho de peso, conversão alimentar e viabilidade do lote, consumo diário de água e temperaturas máximas e mínimas.

Em 2017, também foi criado um Painel de Bem-Estar Animal no sistema interno da Companhia, com os principais indicadores de bem-estar animal monitorados pela BRF nas três espécies. Entre eles: densidade; animais mal insensibilizados; jejum alimentar; condenações; mortalidade de transporte; animais eliminados; e pododermatite.

São realizadas reuniões mensais para tratar a evolução dos indicadores e facilitar a disseminação de boas práticas entre as unidades. Os times de Produção, Agropecuária e Qualidade são envolvidos e comprometidos com os avanços dos indicadores.

O tema bem-estar animal chega à casa do produtor integrado por meio de treinamentos realizados com a equipe técnica e pelo jornal BRF Rural, no qual um espaço é reservado ao tema em cada edição. Assim, 100% dos nossos parceiros recebem informações periódicas em relação ao tema tão importante.

Confira algumas práticas por tipo de animal criado:

sistema coletivo

**Alcançamos 26,5%
de *status* de adequação
do sistema de gestação
de suínas em 2017**

Aves

- Não utilizamos nenhum tipo de hormônio nem animais clonados na cadeia de produção de aves, mostrando nosso comprometimento com a legislação e com as boas práticas do segmento.
- Todas as aves possuem área para se movimentar livremente dentro das instalações e tomar banho em substrato, um dos seus comportamentos naturais.
- Todos os animais recebem um período mínimo de escuro sem interrupções, para que possam descansar adequadamente.
- O cuidado com a cama do aviário (substrato onde os animais ficam) é diário, e os integrados trabalham para manter a cama seca, fofa e sem materiais estranhos, proporcionando conforto térmico.
- Desde 2016, iniciamos vários testes em relação ao uso de enriquecimento ambiental, como a implantação de objetos de bicar e poleiros e/ou elevados, para as cadeias de frango de corte e peru de corte, para que os animais possam expressar devidamente seu comportamento natural. Esses mesmos objetos, conforme validados cientificamente, serão gradualmente implantados nas demais unidades da Companhia.
- Está em implantação em 100% da cadeia a debicagem a *laser*. Em 2016, foi implantada na cadeia de perus; e em 2017, na cadeia de frango de corte.
- Em 2017, houve uma redução de 61% no uso de antibióticos para tratamento de doenças no frango de corte, em relação a 2016, e de 74% em relação a 2015.
- Em perus, não houve oscilação na utilização de antibióticos em 2017. No final de 2016, interrompemos o uso do antibiótico Colistina, tanto de forma terapêutica, quanto como promotor de

crescimento, na sua produção. Também não usamos antibióticos promotores de crescimento.

- Não é utilizado o antibiótico Colistina na cadeia de aves da BRF.

Suínos

- Entre as boas práticas já implantadas, desde 2012, adotamos o sistema de gestação coletiva em todos os novos projetos de expansão da produção da BRF – com aplicação gradual nas propriedades já existentes. Em 2014, assumimos o compromisso de alcançar 100% da produção coberta pelo sistema coletivo até 2026, como reflexo da parceria com a WAP no Brasil. Em 2017, alcançamos *status* de adequação de 26,5% do sistema de produção de leitões da empresa, considerando ainda a aquisição de plantéis de outras empresas que não atendiam o padrão de bem-estar animal da BRF. O modelo preconiza que as fêmeas permaneçam o período mínimo necessário em alojamento; depois, são soltas em baias coletivas, seguindo preceitos de bem-estar animal internacionalmente reconhecidos. Para isso, adotamos o padrão da legislação da União Europeia, já que não há norma brasileira para o assunto.
- Não são utilizados animais clonados ou hormônios de crescimento na cadeia de suinocultura da empresa.
- Seguimos diretrizes da comunidade europeia na criação de suínos, incluindo as boas práticas em relação à abolição do corte ou desgaste de dentes. Hoje, essa prática só ocorre em regime de exceção nas leitegadas, com ocorrência de agressividade. A adoção da tatuagem nas orelhas aumentou, por demanda do Serviço Veterinário Oficial. Por motivos técnicos (idade do animal, duração e intensidade da intervenção), essas atividades não têm uso de anestesia. Em 2017, a tatuagem estava implantada para 93% dos animais.
- Mantemos, também, o corte parcial de cauda, já que o procedimento tem impacto pequeno em comparação ao risco de canibalismo durante as fases de crescimento e engorda dos suínos. O corte é padronizado para o tamanho de 1/3 da cauda.
- A BRF adota a imunocastração em quase 100% dos animais da cadeia de suínos. A castração cirúrgica é feita exclusivamente nos animais cuja matéria-prima é dedicada ao produto presunto do tipo parma, e o uso de anestésico está sendo implantado gradualmente na integração.
- Houve uma redução de 28% na utilização de antibióticos para o tratamento de doenças nos animais de corte em 2017.

BEA nas unidades GRI 103

O trabalho realizado nas unidades produtivas tem como foco a modernização das instalações e a oferta de tecnologias que permitem melhor qualidade de vida aos animais, através da melhoria da ambiência.

Inaugurada em 2016, a Granja Modelo de Bisavós de suínos, na cidade de Mineiros (GO) foi construída 100% com base nas diretrizes da Comissão Europeia. Essa granja modelo está construída em uma área de 21.300 m² e abriga 1.000 fêmeas de linha pura.

Em 2017, iniciamos a implantação e o monitoramento do Índice de BEA junto aos produtores integrados. Foi elaborado e aplicado um *checklist*, com base nos parâmetros mundiais de BEA, para identificar a “fotografia” atual das propriedades integradas. O objetivo é monitorar a evolução do índice nas diferentes cadeias de produção, identificar as lacunas e agir sobre as oportunidades. O Índice de BEA possui sistema implantado para apuração dos resultados e é aplicado anualmente em 100% da integração BRF.

Uso de medicamentos GRI 103, FP12

Investimos em pesquisa para reduzir a utilização de antibióticos, buscando alternativas, como o uso de vacinas, prebióticos e probióticos, bem como melhorias na gestão, no ambiente e na biossegurança. Adotamos diretrizes e boas práticas internacionais e temos buscado reduzir gradualmente o uso de medicamentos, sem causar prejuízo ao bem-estar animal e à qualidade dos nossos produtos. Exemplo disso é que utilizamos em média menos de 5 mg de antibióticos por quilo de animal, enquanto Europa preconiza até 30 mg/kg, o que nos coloca um nível acima da indústria.

A área de inteligência agropecuária conta com uma equipe de médicos veterinários com experiência em saúde animal, aos quais cabe definir e planejar o uso de medicamentos para todas as unidades produtivas. Nosso objetivo é promover a correta utilização de antibióticos e garantir a segurança do produto final.

O período de carência dos medicamentos é revisado e reforçado pelos médicos veterinários responsáveis, e a retirada do uso previamente ao abate é executada seguindo parâmetros rigorosos, livrando o produto de quaisquer resíduos.

As reduções observadas em 2017 refletem as ações que implementamos ao longo dos últimos três anos, que incluem treinamentos das equipes sobre o uso consciente de antibióticos, ajustes nos programas preventivos de enfermidades (substituição dos antibióticos e utilização de vacinas) e melhorias nas estratégias de biossegurança (*leia mais em Criação e abate*).

(Eficiência ambiental



A BRF atua globalmente e está ciente de sua responsabilidade em promover o uso adequado dos recursos naturais em sua cadeia de valor. Nossa missão e nosso propósito são proteger e conservar o meio ambiente em nosso entorno e na cadeia de valor, estendendo até o pós-consumo.

Atuar em ambientes legais mais restritivos, ter consumidores mais críticos e conscientes e contar com parceiros de negócios preocupados com os impactos de sua cadeia são fatores que nos estimulam a buscar a elevação contínua de nossos patamares de gestão ambiental. Pelo sistema de gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), de nossa Política de Meio Ambiente, das normas corporativas internas e de referências como as diretrizes da norma ISO 14001, abordamos os potenciais impactos e os riscos e oportunidades a eles associados.

Com base na atuação da vice-presidência de Operações, desenvolvemos um olhar abrangente para a eficiência ambiental, com equipes técnicas de suporte corporativo global e nas unidades de negócio no mundo todo. As atividades são orientadas por algumas instâncias aplicáveis a toda a operação da Companhia:

- Comitê geral de Saúde, Segurança e Meio Ambiente (SSMA), com reuniões mensais que mobilizam lideranças de diversas áreas;
- Formulário de Análise de Instalações (FAI), para avaliação ambiental de novos projetos;
- Padrões internos (normas e instruções corporativas), eventualmente superiores à legislação vigente;
- Índice de Conformidade Ambiental (ICA), indicador desenvolvido internamente para medir a qualidade de processos, a *performance*, a meta e o *compliance* de cada unidade;

- Diálogos de saúde, segurança e meio ambiente, com participação dos colaboradores das plantas em debates sobre conservação e economia de recursos, bem como prevenção de desperdícios.

Por meio do ICA, monitoramos 100% das unidades do Brasil, Argentina e Emirados Árabes (Abu Dhabi), abordando os aspectos de efluentes, resíduos, emissões atmosféricas, ruídos, odor, outorgas e licenças ambientais, além de ser aplicado à operação da agropecuária (fábricas de ração, incubatórios e granjas próprias). O índice de atendimento/conformidade em 2017 evoluiu 10,7%, quando comparado com 2016. Nosso objetivo é aplicar as avaliações do ICA em escala global, que foi revisado em 2017 para a versão ICA 2.0.

Também mantemos uma gestão de riscos dedicada a temáticas ambientais, diante da relevância do tema sobre aspectos como obtenção de licenciamento ambiental, certificação/autorização de clientes e dos mercados e atendimento aos requisitos legais dos países em que atuamos.

Outra frente relevante é o desenvolvimento de negócios com enfoque ambiental positivo; é o caso da unidade de negócios BRF Ingredients (*leia mais na p. 28*), que agrega valor aos coprodutos da Companhia.

Avaliamos, ainda, o impacto no ciclo de vida dos nossos produtos e identificamos que o Brasil oferece vantagens competitivas sustentáveis relacionadas a fontes de energia renováveis e extensão territorial. Além disso, nossas práticas em energia renovável e eficiência energética garantem o acesso a linhas financeiras verdes, uma vantagem estratégica relevante sobre nossos concorrentes globais. No mundo, as diretrizes ambientais da BRF têm como patamar mínimo o cumprimento das legislações de meio ambiente específicas. No Brasil, por exemplo, consideramos o licenciamento ambiental nos âmbitos municipal, estadual e nacional. Além disso, o crescimento no mercado internacional levou a BRF a monitorar os marcos regulatórios ambientais nos países-alvo, incluindo mudanças climáticas e energia renovável. **GRI 201-2**

10,7%

foi a evolução do
índice de atendimento/
conformidade em 2017

Investimentos ambientais

Reforçamos nosso investimento em iniciativas de redução de impacto ambiental, em um total de R\$ 388,3 milhões nas operações brasileiras, da Europa/Eurásia, de Abu Dhabi, da Argentina e da Tailândia – patamar superior aos cerca de R\$ 325,84 milhões de 2016 (*veja este indicador em detalhe no Anexo*).

Fomos, ainda, pioneiros na América do Sul ao emitir, no exterior, 500 milhões de euros de Senior Notes (*green bonds*) em 2015, com vencimento em 3 de junho de 2022. Portanto, teremos sete anos para investir nos projetos de comprovada redução de impacto ambiental. Durante o período, a alocação de recursos será monitorada anualmente, para garantir sua conformidade aos critérios do título.

A emissão de *green bonds* nos permitiu aumentar a capacidade de investimento em projetos verdes, com foco em categorias como eficiência energética, energias renováveis, florestas sustentáveis, redução de emissão de gases de efeito estufa, gestão de água, embalagens, redução do uso de matéria-prima e gestão de resíduos.

A experiência bem-sucedida se transformou em *benchmark* no mercado brasileiro – no qual a prática tende a ser cada vez mais disseminada, como forma de preparar companhias para investir no capital natural.

Em 2017, a alta direção definiu uma nova estratégia de atuação em relação à área ambiental priorizando investimentos de mais de R\$ 100 milhões em projetos ambientais. Dentro dessa estratégia, a área jurídica definiu um grupo específico para trabalhar com os temas ambientais. Em conjunto com o CIEX, foram realizadas várias ações, como a de melhoria na checagem das obrigações legais e maior controle sobre as ações firmadas em TACs. Consequentemente, houve queda de 82,45% nas TACs e redução de 35% nos inquéritos civis. Na Argentina, participamos da construção da legislação ambiental para suinocultura, e fomos reconhecidos com um prêmio nacional. **GRI 103|306**

Todas as unidades recebem metas para o ICA, que contempla os itens relacionados a obrigações legais, resíduos, efluentes, emissões atmosféricas, odor e ruído. A meta global (incluindo Brasil, Argentina e Abu Dhabi) para o ICA em 2017 era de 80,7%, e conseguimos superar, chegando a dezembro com um atendimento de 86,1%. **GRI 103|306**

Na operação

Executamos projetos e investimentos com a finalidade de mitigar impactos ambientais em toda nossa operação – escritórios, centros logísticos, fábricas, granjas e demais unidades de negócio. Os principais temas abordados são a gestão da água, controle das emissões de gases de efeito estufa, geração de resíduos e uso de recursos energéticos.

(Economia circular

O projeto Zero Waste é um exemplo de economia circular que preconiza a eliminação da destinação de resíduos para aterro sanitário, melhorando a gestão e agregando valor aos resíduos industriais.

Em 2017, foram feitos diversos desenvolvimentos de tecnologias em parcerias com universidades e startups para a valoração de resíduos, a redução do consumo de recursos naturais e insumos, a otimização e aumento da produtividade e a eficiência

dos processos industriais e agregação de valor por meio de novos processos produtivos.

Identificamos tecnologias que não só acabam com a destinação de resíduos para aterros como eliminam completamente a geração de resíduos sem que haja qualquer impacto ao meio ambiente. Cabe aos próximos anos a viabilização financeira para implementar todos esses processos.

Também temos expectativa que o conceito da Indústria 4.0 nos trará uma maior eficiência dos processos produtivos que irá nos dar condições de gerenciar melhor todos os aspectos ambientais relacionados às nossas atividades (*leia mais sobre Indústria 4.0 na p. 67*).

Gestão da água GRI 103|303

Um dos aspectos ambientais críticos para a indústria de alimentos é a água. Uma eventual escassez de recursos hídricos pode comprometer resultados financeiros e operacionais, com risco, inclusive, de inviabilizar os processos produtivos – desde o campo, no qual a água é indispensável para a criação de animais e a produção de *commodities* agrícolas, até as fábricas, respeitando critérios de qualidade da Anvisa. As plantas da BRF trabalham na identificação e na implementação de iniciativas de segurança da água, além da busca constante por projetos de racionalização da água. GRI 201-2

Para a BRF, o impacto do ambiente externo inclui a suscetibilidade à inundações, a disponibilidade hídrica (estresse hídrico superficial e subterrâneo, índice de seca, variação de precipitação) e a qualidade ambiental da bacia, considerando toda a operação global.

Por isso, damos atenção especial a possíveis cenários de insuficiência hídrica em determinadas regiões do Brasil e do mundo – como na Tailândia e em Abu Dhabi, de clima desértico, onde temos operação fabril – e também consideramos o desafio do uso concorrente de água, por conta da captação em fontes também utilizadas para abastecimento da população, para irrigação e para outras indústrias.

Atuamos ativamente nos Comitês de Bacias Hidrográficas das regiões nas quais estamos

presentes. Também engajamos nossos parceiros de negócios, com avaliações e indicadores que abordam o assunto água – caso da operação agropecuária. No fim de 2016, iniciamos um estudo junto com comitê de bacias do Alto Paranaíba para mapear os recursos hídricos, seus usuários e definição da classificação dos afluentes, em uma área na qual estamos presentes por meio das unidades de Uberlândia, Buriti Alegre, Jataí, Rio Verde e Mineiros.

Nossa gestão adota, entre outras medidas, uma metodologia de avaliação de risco e vulnerabilidade hídrica que começou a ser implantada em 2015 nas unidades da Companhia, definindo uma pontuação de exposição de cada uma delas e planejando medidas preventivas e corretivas. A ferramenta avalia fatores internos e externos à operação, ligados à disponibilidade e qualidade da água e à dependência da unidade em relação ao recurso. A sua aplicação visa construir um mapa de vulnerabilidade hídrica das operações da BRF, comparar indicadores de risco entre as unidades e subsidiar projetos e investimentos para mitigar riscos.

A análise de vulnerabilidade aplica duas abordagens analíticas complementares: um olhar interno, relacionado à operação, e um olhar ambiental, externo, ligado às características da bacia hidrográfica onde está o empreendimento e aos múltiplos usos da água na região. Ao final, essas abordagens têm seus indicadores integrados, permitindo sintetizar quantitativamente a vulnerabilidade hídrica. GRI 303-2



Eficiência e performance GRI 103|303

Na BRF, adotamos metas e indicadores de consumo de água para cada fábrica, independentemente de exigência externa de limites estabelecidos pelas outorgas de captação, quando aplicável. No exterior, obedecemos a normas como a Ordem do Ministério de Assuntos Hídricos da Província de Santa Fé (Argentina) nº 395/07, que regula fontes para o uso das águas subterrâneas, e o Regulamento de Qualidade da Água (Fourth Edition) em Abu Dhabi, emitido pelo Bureau de Regulação e Supervisão.

Trabalhamos em diversas frentes para melhorar nossa *performance*, incluindo projetos de redução da água em equipamentos, modernização de infraestrutura. Temos grupos de excelência energética com integrantes que fazem o fechamento dos pontos de consumo durante os intervalos e em períodos não produtivos.

Por meio de ações como o reúso de água (evitando nova retirada do meio ambiente), a priorização de captação superficial (com maior renovação do recurso), o tratamento da água residual para seu lançamento e a devolução de cerca de 95% da água captada do meio ambiente (já que na BRF não usa água como matéria-prima), trabalhamos para nos posicionar como a empresa que utiliza de forma responsável esse recurso tão importante.

No aspecto legal, a todos os padrões determinados pelo Mapa para o consumo de água a ser usada na produção. Por exemplo, no abate do frango, temos pontos nos quais são exigidos volumes de água

específicos a ser utilizados para cada frango. Por isso, ao mesmo tempo em que buscamos redução de consumo, somos obrigados legalmente a cumprir valores mínimos de uso de água durante o processo. Mantemos um grupo de trabalho de higienização, formado pelos times de Engenharia, Qualidade e Procurement, que estuda práticas para maximizar a eficiência desse processo.

Com relação ao reúso e ao reaproveitamento de água, adotamos a classificação da Organização Mundial da Saúde (OMS), que estabelece três modalidades: reúso indireto (água já usada uma ou mais vezes descarregada em águas superficiais e subterrâneas e usada novamente de forma diluída); direto (uso planejado de esgotos tratados para algumas finalidades – como irrigação e uso industrial); e reciclagem interna (reúso de água internamente nas instalações industriais).

Utilizamos redutores (aspersores, bicos redutores de vazão) nas pias e nas mangueiras de higienização. No prédio administrativo de Curitiba, contamos com um sistema de captação de água de chuva, utilizada nas descargas dos banheiros e para a limpeza das áreas externas.

Em 2017, tivemos um aumento de 7,7% no consumo total de água da BRF, no comparativo com o ano anterior. Esse resultado está vinculado à elevação do consumo em processos de resfriamento de carcaça de frango que, além de seguir os padrões exigidos pela legislação, buscou aumentar ainda mais a qualidade dos nossos produtos.

CONSUMO DE ÁGUA POR FONTE (m³/ano) GRI 303-1

Água retirada por fonte	2015	2016	2017
Águas superficiais, incluindo áreas úmidas, rios, lagos e oceanos	38.559.842,23	38.366.961,88	39.480.557,51
Águas subterrâneas	18.379.836,95	20.807.007,94	23.608.629,88
Águas pluviais diretamente coletadas e armazenadas pela organização	59.400,00	53.300,00	51.300,00
Efluentes de outra organização	0,00	0,00	468.000,00
Abastecimento municipal de água ou outras empresas de abastecimento de água	1.315.427,59	1.855.287,60	2.178.280,19
Total	58.314.506,77	61.082.557,42	65.786.767,58

Efluentes GRI 103|306

Um dos aspectos ambientais relevantes para a BRF é a gestão dos efluentes gerados na atividade industrial, pela necessidade de controlar possíveis impactos que poderão causar eventuais danos ambientais a corpos hídricos e solo até inviabilização do abastecimento de água. Nossas ações visam atender aos requisitos legais de qualidade da emissão e promover a redução e a adequada disposição dos efluentes.

Estabelecemos desafios e objetivos ligados tanto à redução de volume de efluentes quanto à da carga orgânica. Em cada planta, estudamos formas de controlar a geração de efluentes.

Em 2017, modernizamos mais duas plantas de tratamento de efluentes, que ainda trabalhavam no

sistema de lagoas em série. Instalamos equipamentos de última geração para o tratamento, buscando padrões cada vez melhores de qualidade do efluente final. Para 2018, temos outras duas plantas que estão iniciando as obras de modernização e, com isso, teremos praticamente 100% de nossas plantas trabalhando com o sistema de lodos ativados, reduzindo também o impacto das emissões de GEE.

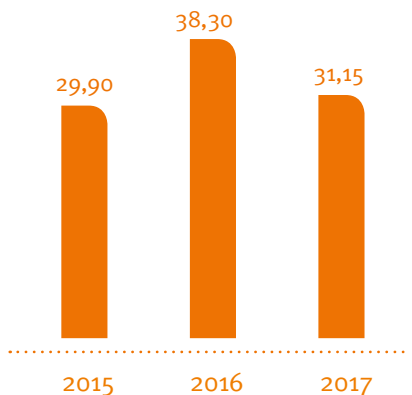
Também utilizamos ferramentas preventivas, como o Índice de Performance Ambiental (IPA), gerado por meio das rotas de inspeção *in loco* para identificar e tratar as situações potenciais de ocasionar um evento ambiental.

Emissões GRI 103|305

Nosso empenho em aumentar a eficiência no uso de recursos naturais e no controle de emissões nos diferentes elos da cadeia produtiva da Companhia está alinhado à nossa estratégia de sustentabilidade e aos potenciais impactos da questão climática sobre o negócio – abrangendo desde as safras de *commodities* até os riscos energéticos e hídricos nos mercados em que operamos.

Sabemos que nosso impacto é global, por causa de nossas operações e de nossa cadeia que emitem gases de efeito estufa (GEE). Também somos impactados pela alteração do clima decorrente das emissões GEE, comprometendo, inclusive, os resultados financeiros. Para mitigar seus efeitos, temos uma Política de Meio Ambiente que contempla o Programa de Mudanças Climáticas. O programa considera desde o nosso inventário de emissões, medidas para redução, até a nossa adaptação e capacidade de análise dos riscos e impactos das emissões de GEE em nossa cadeia de valor.

PERCENTUAL DE RECIRCULAÇÃO DE ÁGUA NA BRF (%) GRI 303-3



DESCARTE DE ÁGUA, DISCRIMINADO POR QUALIDADE E DESTINAÇÃO* GRI 306-1

Destinação	2015	2016	2017
Fonte superficial	50.245.556,52	54.004.053,52	54.848.043,80
Solo	942.189,00	163.698,76	90.404,72
Outros	166.957,45	58.958,00	2.669.153,00
Total	51.354.702,97	54.226.710,28	57.607.601,52

* Metodologia utilizada para coleta: via sistema, onde ocorre a coleta das amostras de efluentes; envio para laboratórios externo e interno credenciados para realizar as análises; e registro no sistema de informação da BRF, de onde são gerados os relatórios gerenciais. Os dados abrangem todas as operações da BRF no Brasil e no exterior. A qualidade do efluente (3.324.160,47 kgDQO/ano) praticamente não foi alterada entre os anos. Os efluentes da BRF não são utilizados por outras empresas. No Brasil, único país que pratica o descarte de efluentes em solo, é realizado um processo de fertirrigação proveniente do efluente da fábrica e granjas. A BRF realiza análises anuais de fósforo para garantir a qualidade do solo.

Reconhecimento

Fomos destaque em Controle de Poluição pelo Fórum Gestão Sustentável, da Editora Expressão

A BRF é membro do Programa Brasileiro GHG Protocol e segue a metodologia para o cálculo de seu inventário de gases de efeito estufa, publicado externamente em escala anual. Nossas emissões atmosféricas e de GEE são submetidas a um modelo de gestão que obedece à legislação ambiental e às boas práticas dos mercados de atuação. Anualmente, o inventário de GEE é auditado por empresa externa, que compreende a análise da ferramenta de cálculo, os dados-base utilizados para calcular as emissões, bem como visitas in loco para aferir as informações utilizadas, que emite uma carta de verificação atestando as informações. Com isso, apresentamos essa carta para o Programa Brasileiro GHG Protocol, o qual reconhece o inventário com o Selo Ouro. Estamos, ainda, definindo compromissos, metas e objetivos relacionados ao tema. [GRI 103|305](#)

O nosso volume de emissões de GEE está concentrado na cadeia de valor, principalmente, na agropecuária dos integrados (tratamento e disposição dos resíduos/dejetos) e nos processos logísticos (uso de transporte rodoviário e de navios). Por ser uma cadeia complexa e extensa, nosso maior desafio é definir os limites a serem considerados, a metodologia de cálculos das

fontes de emissão da cadeia e o acesso às informações (*leia mais em Anexo*). [GRI 103|305](#)

Na operação, temos elevada proporção de energia renovável, além de adotarmos um sistema de gestão ambiental que resulta em um menor perfil de emissões. Considerando o total de emissões, nosso maior impacto está nas unidades produtivas, seguidas das granjas próprias. As principais fontes de emissão da BRF são:

- estacionária – uso de combustíveis para geração de energia;
- tratamento de efluentes – algumas unidades possuem tratamento anaeróbio, sem captura de metano;
- tratamento de resíduos agropecuários e emissões fugitivas;
- emissões móveis. [GRI 103|305](#)

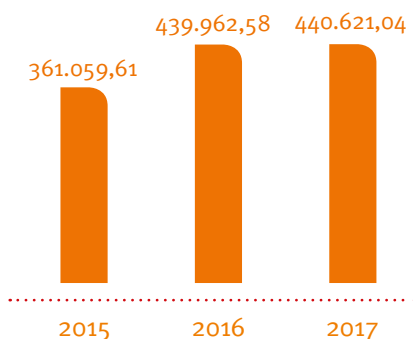
As extensas e complexas redes de distribuição e abastecimento da Companhia são um desafio relevante, em especial considerando nossa expansão global. Por isso, é um tema presente em nossa análise de riscos e oportunidades. [GRI 103|305](#)

A BRF possui, também, floresta renovável plantada, como estoque de carbono. É um impacto positivo para o meio ambiente, por contribuir para a regulação do clima e para a mitigação dos impactos gerados pelas atividades próprias.

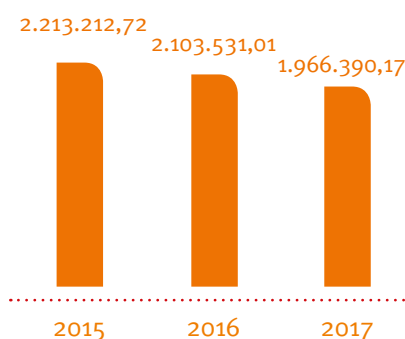
Escopo 1

EMISSIONES DIRETAS DE GEE (tCO₂e)

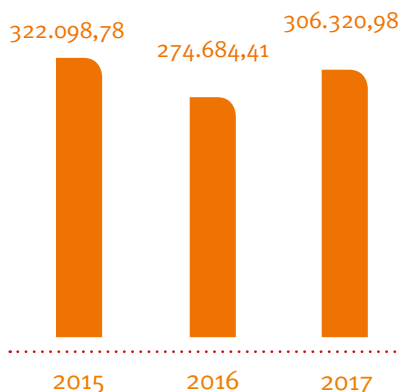
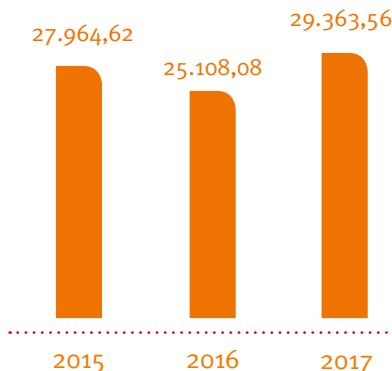
[GRI 305-1](#)



EMISSIONES BIOTICAS DE CO₂



Obs.: foram utilizados os fatores de emissão e as taxas de aquecimento global (GWP), fornecidas pelo Programa Brasileiro GHG Protocol e pelo IPCC, respectivamente. O ano-base para análise de desempenho foi 2016, pois não há meta ou outra análise definida com base em outro ano anterior. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO₂), óxido nitroso (N₂O), metano (CH₄) e hidrofluorcarbonetos (HFCs). Os dados estão sendo auditados.

Escopo 2**EMISSIONES INDIRECTAS PROVENIENTES DA AQUISIÇÃO DE ENERGIA (tCO₂e) GRI 305-2****EMISSIONES BIOGENICAS DE CO₂**

* Foram utilizados os fatores de emissão e as taxas de aquecimento global (GWP), fornecidas pelo Programa Brasileiro GHG Protocol e pelo IPCC, respectivamente. O ano-base para análise de desempenho foi 2016, pois não há meta ou outra análise definida com base em outro ano anterior. Os gases incluídos nos cálculos são dióxido de carbono (CO₂), óxido nitroso (N₂O), metano (CH₄) e hidrofluorcarbonetos (HFCs).

Escopo 3**OUTRAS EMISSIONES INDIRECTAS (tCO₂e) GRI 305-3**

	2015	2016	2017
Transporte e distribuição a montante	ND	ND	795.876,99
Resíduos gerados nas operações	ND	ND	133.058,54
Viagens a negócios	ND	ND	5.786,55
Total	850.776,51	834.957,27	934.722,08

INTENSIDADE DE EMISSIONES DE GASES DE EFEITO ESTUFA (tCO₂e/t PRODUZIDA) GRI 305-4

	2015	2016	2017
Total de emissões de GEE	ND	439.962,58	440.621,04
Intensidade de emissões de gases de efeito estufa (tCO ₂ e/t produzida)	ND	0,10	0,10

Energia GRI 103|302

O consumo de energia é parte integrante da nossa gestão de riscos (*leia mais em Riscos e Oportunidades*). Entre os fatores considerados, estão o preço e a disponibilidade energética como aspectos que afetam diretamente a nossa operação. O Programa de Excelência Energética da BRF mobiliza equipes técnicas corporativas e das unidades, gerenciando a eficiência no uso do recurso em toda a Companhia. Mantemos o Comitê de Energia da BRF, formado pelas equipes de Engenharia, Controladoria e Procurement, que define estratégias mensalmente para contratar a energia na BRF e na cadeia de valor, considerando a melhoria do custo de aquisição, buscar parceiros estratégicos no desenvolvimento de projetos sustentáveis, aprovar projetos de redução do consumo e repassar diretrizes para as unidades

produtoras. Em 2017, 100% da eletricidade adquirida no mercado livre brasileiro eram de fontes renováveis, garantindo a diversificação de fornecedores e a mitigação de riscos climáticos. **GRI 201-2**

Além de termos cerca de 3% de nosso consumo atendido por geração energética própria, estabelecemos metas anuais de melhoria da eficiência do uso e um plano de investimentos para os próximos anos, para elevar o percentual de geração própria da Companhia – o que a resguardaria em casos de racionamento, por exemplo.

A BRF ainda adota linhas anuais de investimentos para aplicar recursos próprios à atualização de tecnologia e à compra de equipamentos mais eficientes. Como exemplos, destacam-se a padronização de

procedimentos de controle de temperatura dos túneis de congelamento; a implantação de controles automáticos e variáveis de equipamentos de ar comprimido; e a atualização da tecnologia de iluminação nas fábricas para o sistema LED.

Aliada a essas iniciativas, aproveitamos a disponibilização de recursos provenientes dos Programas de Eficiência Energética das distribuidoras de energia, sob recomendação da Agência Nacional de Energia Elétrica (Aneel), com ações como a substituição de motores e bombas elétricas comuns para equipamentos de alto rendimento, o que também traz impactos relativos às emissões de GEE. Os últimos contratos foram firmados com a Companhia Paranaense de Energia (Copel), na unidade Toledo, e as Centrais Elétricas de Santa Catarina (Celesc), nas unidades de Capinzal e Chapecó. Essas parcerias disponibilizaram mais de R\$ 7 milhões para essa finalidade.

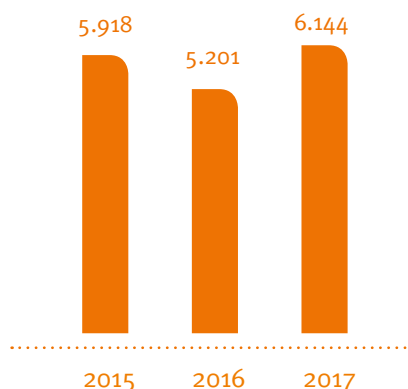
Nossa meta é alcançar uma redução global do consumo de energia, com melhorias nos centros de distribuição, operações de agropecuária e fábricas no País e no exterior. Em 2017, ficamos 0,56% abaixo da meta estabelecida para o indicador global de energia elétrica (kWh/TPA), motivado principalmente por ações operacionais e gestão de consumos nos processos produtivos e nos equipamentos críticos.

Em 2017, não houve redução do consumo de energia, em função do menor volume de investimentos em projetos com essa finalidade –

tivemos aproximadamente R\$ 5 milhões diante de aproximadamente R\$ 35 milhões investidos em 2015. Além disso, houve a entrada de diversos projetos com aumento de consumo, para atender à legislação e aos padrões de qualidade da Companhia, como o aumento do consumo em congelamento em função do Drip Test, visando a reduções mais rápidas de temperatura. Está sendo desenvolvido um grande número de ações operacionais e de gestão para mitigar o crescimento do consumo de energia, com resultados esperados para os próximos anos. GRI 302-4

Já a intensidade energética, considerando apenas o consumo de energia dentro da Companhia, foi de 2,13 GJ/t produzida em 2016, e de 2,22 GJ/t em 2017, levando em conta o consumo de combustíveis e de energia elétrica. GRI 302-3

TOTAL DE CONSUMO DE ENERGIA FORA DA ORGANIZAÇÃO* (GJ) GRI 302-2



Gestão de impactos GRI 103|302

Os principais impactos relacionados ao consumo de energia ocorrem em nossas unidades produtoras, como abatedouros e fábricas de industrializados, e nos incubatórios e granjas. Como destaque de gestão, desenvolvemos uma metodologia de avaliação de risco e vulnerabilidade de fornecimento e consumo de energia que começou a ser implantada nas unidades da Companhia. Definimos uma pontuação de exposição de cada uma delas e planejamos medidas preventivas e corretivas. A ferramenta avalia fatores internos e externos à operação, ligados à disponibilidade de energia e à dependência da unidade em relação ao recurso.

O consumo de energia é monitorado on-line em 100% das unidades, com quatro níveis de check-in e divulgação dos resultados realizados mensalmente para verificação do desempenho de cada unidade. O objetivo é realizar ações tanto internas quanto externas para reduzir o consumo de energia, minimizando o impacto da Companhia no meio ambiente e na comunidade.

Diariamente, geramos o indicador de energia elétrica kWh/TPA que é acompanhado diretamente pelas equipes de utilidades das unidades, tratando desvios pontuais, além de elaborar e executar planos de ação em caso de não atendimento do indicador.

As unidades seguem as diretrizes da norma corporativa de Excelência Energética, realizando reuniões semanais dos grupos de processos produtivos e utilidades, buscando ações operacionais e de investimento para mitigação de impactos nos consumos. Além disso, contamos com as rotas operacionais realizadas por integrantes dos grupos que visam ajustar desvios pontuais de processos.

Corporativamente, contamos com uma equipe de especialistas e engenheiros dedicados a análises de processos de refrigeração e processos de congelamento, buscando pontos ótimos de operação e apoiando tecnicamente as unidades na elaboração de novos projetos para melhorar a eficiência dos nossos sistemas.

Energia renovável

Trabalhamos com um percentual superior a 90% de energia renovável. Em 2017, 100% da eletricidade adquirida no mercado livre brasileiro eram de fontes renováveis, garantindo a diversificação de fornecedores e a mitigação de riscos climáticos

Resíduos GRI 103|306

Atuamos em três frentes para controlar os resíduos sólidos: redução, reciclagem e reutilização de materiais em toda a nossa cadeia de valor, dos fornecedores à etapa de pós-consumo. Na operação, buscamos eficiência de custo combinada à gestão de impactos. Também estabelecemos metas para reduzir o volume de resíduos, uma delas vinculada ao nosso Índice de Conformidade Ambiental: a redução da quantidade de resíduos gerados, tanto recicláveis quanto não recicláveis.

Adotamos, ainda, medidas para reutilizar subprodutos em nossos processos produtivos – caso do lodo, subproduto gerado no tratamento de efluentes e usado como mistura para combustível das caldeiras, atendendo aos requisitos legais –, possibilitando a redução no consumo de cavaco. Em algumas unidades, o aproveitamento é de praticamente 100% do lodo proveniente da produção.

Para a compostagem, nosso principal método de disposição final é transformar resíduos em fertilizante orgânico, com destinação adequada dos pontos de vista legal e ambiental. A separação para descarte de resíduos orgânicos e de outras categorias (recicláveis e não recicláveis) é adotada, também, nas operações administrativas. Todos os centros logísticos também têm estrutura de coleta seletiva.

No eixo do desafio de logística reversa, todas as nossas granjas próprias e integradas têm Programa de Logística Reversa dos Resíduos de Saúde Animal. Em 2017, foram coletadas 273,6 toneladas de resíduos perigosos no campo e nos nossos incubatórios. GRI 306-2

RESÍDUOS POR TIPO E MÉTODO DE DISPOSIÇÃO¹ (t) GRI 306-2

Resíduos Classe I	2015	2016	2017
Incorporação no solo²	0,00	0,00	0,00
Aterro Industrial e Autoclavagem³	538,89	480,94	932,91
Reciclagem (devolução fabricante, fáb. de ração animal, fáb. de farinha, reciclagem e rerrefino e reúso)⁴	230,78	327,30	635,27
Incineração	2.110,93	128,58	272,22
Compostagem⁵	0,00	0,00	0,00
Total	2.880,60	936,82	1.840,40
Resíduos Classe II			
Incorporação no solo²	0,00	42.157,76	16.476,81
Aterro Industrial e Autoclavagem³	2.071,89	110.873,88	162.768,95
Reciclagem (devolução fabricante, fáb. de ração animal, reciclagem e rerrefino)⁴	1.247,15	68.408,16	78.501,84
Incineração	0,00	484,93	784,00
Compostagem⁵	167,60	120.995,25	55.033,39
Total	3.486,64	342.919,97	313.565,00

¹Os dados representam a geração de resíduos em todas as operações da BRF no Brasil e no exterior, com exceção da África.

²Resíduo de lodo biológico, tratamento de efluente.

³Resíduos não recicláveis, de incubação e de tratamento de efluente e de água.

⁴Sucatas plásticas, metal, papel, vidro, sucatas de madeira (como pallets) e resíduo da varredura da fábrica de ração e farinha.

RESÍDUOS PERIGOSOS TRANSPORTADOS* (t) GRI 306-4

	2015	2016	2017
Transportados	412,60	461,12	1.840,40
Importados	0,00	0,00	0,00
Exportados	0,00	0,00	0,00
Tratados	135,82	267,34	0,00
Total	548,42	728,46	1.840,40

* Os resíduos perigosos transportados são todos os gerados pela BRF, para os quais são contratados o transporte até o tratamento. A BRF não tem transporte próprio para destino de resíduos perigosos, nem importa ou exporta internacionalmente quaisquer resíduos.

Cooperativas

Elaboramos um programa de desenvolvimento que contempla a entrega de maquinários e equipamentos de segurança para os cooperativados incrementarem a produtividade e a renda

Em 2017, foram registrados cinco vazamentos significativos, totalizando 8,20 m³, entre óleo térmico, óleo diesel, óleo vegetal e produtos alimentícios. Os vazamentos ocorreram principalmente por acidentes rodoviários e outros vazamentos em tanques de estocagem e armazenamento em unidades da BRF, nas cidades de Jundiaí (SP), Ribeirão das Neves (MG), Duque de Caxias (RJ), Faxinal dos Guedes (SC) e Videira (SC). A BRF esteve diretamente ligada a estes impactos, visto que a realização da contratação da operação de transporte foi de sua responsabilidade, sendo a empresa corresponsável pelo acidente. **GRI 306-3**

Os principais impactos relacionados aos vazamentos são referentes à contaminação do solo e da água, para os quais foram tomadas as medidas necessárias para minimizá-los. Para evitar novas ocorrências, adotamos as seguintes medidas: revisão de motores e bombas envolvidas no acidente em Jundiaí e aumento da frequência de manutenção preventiva; orientação aos terceiros para assegurarem a manutenção preventiva dos veículos; e realização de diagnóstico de todos os tanques de armazenamento da BRF de produtos perigosos, para identificar seu procedimento correto de manuseio e segurança, melhorias necessárias e adequações. **GRI 306-3**

Temos impactos ligados aos nossos parceiros que tratam os resíduos gerados, razão pela qual buscamos constante parceiros cada vez mais comprometidos com o tema ambiental para transporte, tratamento e disposição final dos resíduos sólidos. Outro local de impacto está com nossos integrados, onde ocorre a criação dos frangos e suínos para o abate, com geração de resíduos, como a cama aviária (maravalha utilizada para criar frangos, com dejetos de animais) que, após ser substituída, é enviada e transformada em adubo orgânico. Nos integrados de suínos, o principal aspecto é a geração de dejetos, os quais passam por tratamento adequado e, posteriormente, são utilizados para a aplicação em solo, com autorização ambiental e acompanhamento de agrônomo responsável.

Produtos e embalagens

O desafio de praticar uma adequada gestão do impacto de nossos produtos após sua compra pelo consumidor – tratando, em especial, do pilar de pós-consumo, com ênfase no descarte de embalagens – faz parte do dia a dia da BRF e do setor como um todo. O trabalho está relacionado à Política Nacional de Resíduos Sólidos (PNRS), que estipula melhorias e ajustes no modelo de produção da indústria, desde a operação e da cadeia de fornecimento até os processos de distribuição, venda e destinação pós-consumo.

Por meio da Associação Brasileira da Indústria da Alimentação (ABIA), participamos do Acordo Setorial de Embalagens, que reúne associações de diferentes segmentos da indústria. O acordo prevê uma redução de resíduos recicláveis enviados a aterro, entre outras ações. Uma das principais medidas identificadas é a necessidade de construir um sistema de governança para os catadores, profissionalizando as atividades de destinação e disposição de resíduos.

Também no âmbito da Abia, BRF faz parte da Coalizão Embalagens, que reúne empresas comprometidas a terem um plano de gestão de resíduos sólidos no contexto da logística reversa, definido dentro de um acordo setorial para o atendimento da PNRS. Em cumprimento a esse acordo, em 2017, estruturamos, em cidades nas quais temos operação, um programa de desenvolvimento de cooperativas que receberão, em 2018, maquinários e equipamentos de segurança para incrementarem a produtividade e a renda e agregarem valor aos resíduos coletados. Além disso, fazem parte das intervenções capacitações e orientações para promover a saúde e segurança dos cooperativados. Internamente, contamos com a *expertise* de nossa área de Produção e Desenvolvimento que busca reduzir a utilização de materiais e desenvolver embalagens inovadoras, acompanhando projetos de inovação dos produtos, com foco em desperdício.

Uma questão importante está relacionada a porções. Existe uma tendência no mercado para oferecer produtos em porções menores, agregando valor. No caso dos congelados, o desafio é conseguir separar e congelar individualmente essas porções, além de selecionar as peças e embalar. Entendemos essa atividade como uma forma de agregar valor ao produto, por meio do processo e da embalagem. Nesse caso, o valor aparece por se permitir o consumo em uma porção menor ou adequada, evitando desperdício de energia e de qualidade em um eventual recongelamento.



A porção e a qualidade do produto mantidas em condições ideais pela embalagem mais adequada permite o consumo onde e quando nossos clientes necessitam, um valor que podemos oferecer no eixo de embalagens.

Ações para reduzir impactos

Desenvolvemos uma série de iniciativas para restringir os impactos causados pelos materiais associados aos nossos produtos. Entre elas: investimos em projetos para redução de gramatura e de uso de matéria-prima nas embalagens, sem prejuízo às necessidades de segurança e estabilidade do produto; e iniciamos projetos para mobilizar e apoiar a estruturação de cooperativas e associações de catadores em regiões próximas das nossas operações.

Pelo compromisso assumido pela BRF ao assinar o Acordo Setorial, aplicamos recursos nas linhas definidas para investimento do setor privado. Em 2017, os recursos da BRF para o atendimento à PNRS foram destinados ao aumento de capacidade e de gestão de cooperativas em cidades onde a BRF possui operação.

Em 2017, consolidamos as ações referentes à substituição de embalagens de cartão por

embalagens flexíveis e finalizamos o trabalho de revisão de 90% do nosso portfólio de embalagens de papelão ondulado.

Destinamos para a reciclagem as perdas de embalagem nos processos produtivos, o que reduz os impactos relacionados aos produtos finais. Para os produtos, nos empenhamos em minimizar a ocorrência de impactos ambientais ligados à perda (quebra) de produtos, possibilitando maior rendimento dos processos, com efeito financeiro positivo. A diminuição de casos de quebra de produto se vincula diretamente ao negócio e aos processos de vendas, logística e produção, para que a demanda dos clientes seja atendida sem gerar excesso de estoques e *recall* de produtos vencidos.

Temos, ainda, buscado avançar na análise de impacto ambiental dos produtos. Em 2017, foram realizados testes-piloto e firmadas parcerias com empresas para estudar as embalagens da BRF e possíveis transformações das embalagens usadas em outros produtos, cujos resultados serão divulgados em 2018. **GRI 302-5**

6



NEGÓCIOS

Introduzimos o EBITDA ajustado entre os indicadores, com a intenção de prover mais detalhes sobre os efeitos que impactam nossas atividades e apresentar como avaliamos nossas linhas de negócio



CAPITAL
FINANCEIRO E
CONSTRUÍDO

Introdução do EBITDA ajustado GRI 103|201

Em consonância com a Instrução CVM 527/2012, a qual permite às companhias divulgarem a composição do EBITDA utilizando itens derivados das Demonstrações Financeiras auditadas e que contribuam com o entendimento do potencial de geração bruta operacional de caixa, a BRF, a partir do quarto trimestre de 2017, introduziu (adicionou) o conceito de EBITDA ajustado em seu material de divulgação, como parte do processo de avaliação de *performance* dos negócios estabelecido pela nova administração.

A intenção da Companhia é prover mais detalhes sobre os efeitos que impactam suas atividades e como avalia suas linhas de negócio. As informações comparativas dos itens de ajuste foram obtidas das demonstrações auditadas/revisadas e publicadas em seus respectivos períodos. A introdução desse conceito não altera as informações contábeis já publicadas conforme legislação vigente, apenas as complementa.

Apresentamos ao lado a reconciliação do EBITDA para o EBITDA ajustado e a natureza dos itens de reconciliação.

A Companhia considerou os seguintes efeitos no cálculo do EBITDA ajustado:

Acionistas minoritários

Expurgo do valor dos acionistas minoritários sobre o lucro líquido das entidades em que possuem participação.

R\$ 2,9
bilhões

foi o total do EBITDA
ajustado em 2017

Operação Carne Fraca

(i) Valores diretamente atribuíveis à operação incorridos até junho de 2017. Incluem gastos com mídia, advogados, frete/armazenagem/perdas com devoluções de produtos; e (ii) valor realizável de estoques: certos produtos acabados, que não puderam ser exportados para os destinos planejados, reflexo da Operação Carne Fraca, estão sendo utilizados como matéria-prima na produção e, portanto, passaram por um ajuste do custo para seu valor realizável. Essa nova destinação está de acordo com a lei e as normas regulamentares e não representa perigo para o consumidor.

Custos provenientes da alienação de negócios

Ajuste de preço na alienação do segmento de lácteos quando da liberação parcial dos valores da escrow account.



R\$ milhões	2016	2017
EBITDA	3.418	2.654
Margem EBITDA (%)	10,1	7,9
Participação de acionistas minoritários	(5)	(27)
Impactos Operação Carne Fraca	-	363
Custos provenientes da alienação de negócios	-	37
Itens sem efeito caixa	(101)	(7)
Recuperações tributárias	(373)	(218)
Dívidas designadas como <i>hedge accounting</i>	-	55
EBITDA ajustado	2.938	2.857
Margem EBITDA ajustado (%)	8,7	8,5

Itens sem efeito caixa

Inclui remensuração do investimento da AKF (método equivalência) antes da aquisição do controle em junho de 2016 no montante de R\$ 59 milhões e ajuste para refletir o valor justo das florestas (ativo biológico) em ambos os períodos, R\$ 7 milhões em 2017 e R\$ 43 milhões em 2016. Os dois valores referem-se a ajustes contábeis que não contribuem com o fluxo de caixa da Companhia.

Recuperações tributárias

Incluem ganhos decorrentes tanto do êxito em ações judiciais que pleiteavam os créditos como recuperações decorrentes de mudanças no posicionamento tributário. Em 2017, destacamos o reconhecimento do crédito prêmio de IPI e, em 2016, recuperações principalmente de INSS, ICMS e PIS/COFINS.

Dívida designada como *hedge*

Efeitos referentes a *hedge accounting* das dívidas nas exportações (designado quando da sua contratação). A Companhia registrou impactos no exercício de 2017 e observará, se for o caso e em exercícios futuros, conforme o vencimento das dívidas designadas, impactos que serão reconhecidos na linha de receita bruta.

Contexto & Cenário

O ano de 2017 foi emblemático para a indústria agrícola no Brasil. Segundo dados da Companhia Nacional de Abastecimento (Conab), encerramos a safra 2016/2017 de milho com uma produção recorde de 97,8 milhões de toneladas, o que permitiu iniciarmos a safra 2017/2018 com um estoque de passagem bastante confortável. Para a safra 2017/2018, levantamentos iniciais apontam uma leve redução na safra de milho para 92,3 milhões de toneladas, nível ainda acima da média histórica de produção do País.

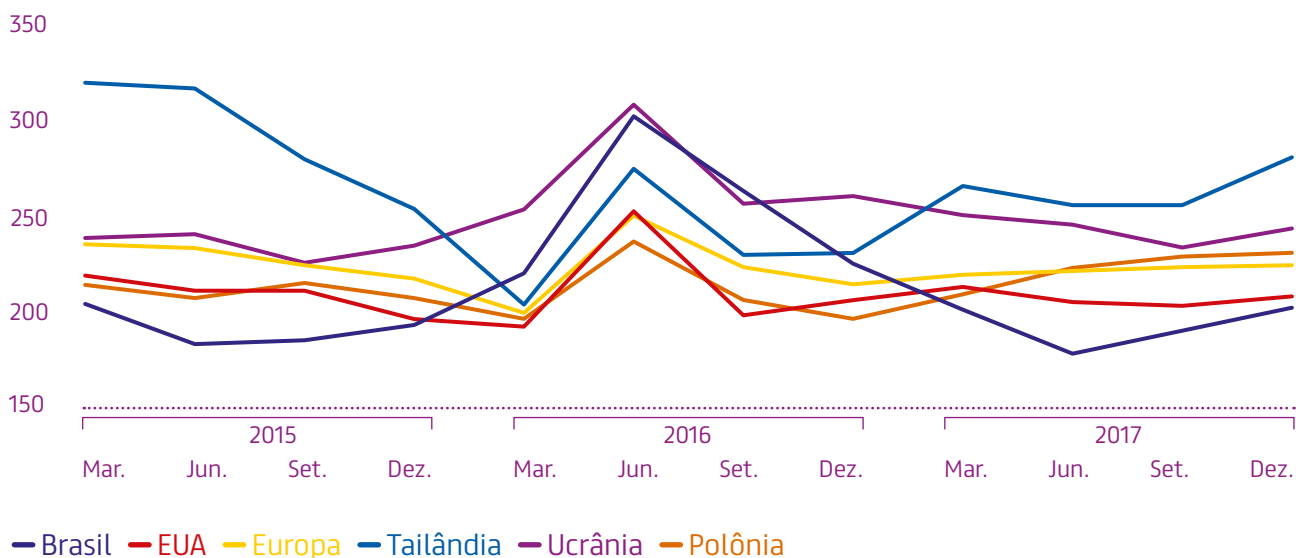
Vale destacar também que o nível de comercialização da safra se encontra em níveis abaixo daqueles observados no mesmo período das safras anteriores, indicando uma tendência de alta disponibilidade do grão no mercado doméstico para o ano.

A farta safra de 2017 proporcionou patamares saudáveis de preço para o milho e o farelo de soja ao longo de 2017. O preço médio do milho recuou 31,5% em relação a 2016. Simultaneamente, o preço médio do farelo de soja caiu 9,6% em 2017, se aproximando dos níveis observados no ano anterior. Como resultado, a rentabilidade do produtor brasileiro manteve-se em níveis saudáveis, sendo este um dos fatores mais relevantes para incentivar a futura produção de frango no País.

Na perspectiva comercial, o volume de embarques de frango para o mercado externo sofreu leve queda de 1,3% em 2017 ante 2016, segundo os dados da Secretaria de Comércio Exterior (Secex). O menor volume embarcado foi reflexo, principalmente, da Operação Carne Fraca, na qual o Brasil exportou 173 mil toneladas a menos no segundo trimestre comparado com o mesmo período do ano anterior. Além disso, apesar do crescimento dos preços em dólares (+7,5% a.a. em 2017), a variação cambial compensou integralmente esse efeito. Assim, as vendas totais em reais caíram 1,35% na comparação anual.

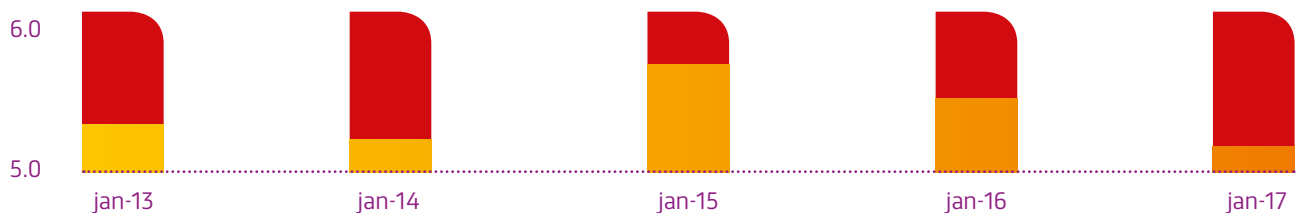
A recuperação setorial global continuou em curso. Entretanto, as distintas dinâmicas comerciais tornam essa recuperação particular para cada região, respeitando a ciclicidade desse segmento de negócio.

CUSTO DA RAÇÃO NO BRASIL E EM MERCADOS SELECIONADOS



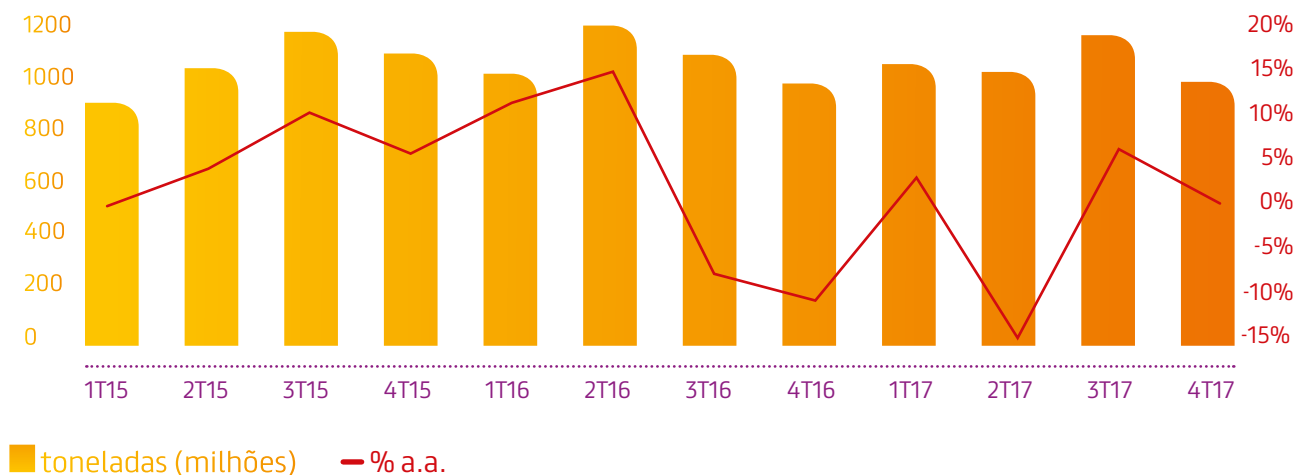
Fonte: ESALQ, CBOT, Euronext, Bloomberg e BM&F.

MARGEM DO PRODUTOR DE FRANGO NO BRASIL



Fonte: SECEX, JOX e BM&F.

EXPORTAÇÃO DE FRANGO NO BRASIL – SECEX



(Resultado econômico-financeiro GRI 201-1

Confira alguns indicadores financeiros e operacionais que sintetizam 2017 para a BRF

Principais indicadores financeiros

Resultado (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/2016
Volume (mil t)	4.688	4.919	4,9%
Receita líquida	33.733	33.469	(0,8%)
Lucro bruto	7.526	6.904	(8,3%)
Margem bruta (%)	22,3	20,6	(1,7) p.p.
EBIT	1.815	736	(59,4%)
Margem EBIT (%)	5,4	2,2	(3,2) p.p.
EBITDA	3.418	2.654	(22,3%)
Margem EBITDA (%)	10,1	7,9	(2,2) p.p.
EBITDA ajustado	2.938	2.857	(2,8%)
Margem EBITDA ajustada (%)	8,7	8,5	(0,2) p.p.
Lucro (prejuízo) líquido	(372)	(1.099)	n.m.
Margem líquida (%)	(1,1)	(3,3)	(2,2) p.p.
Resultado por ação*	(0,47)	(1,35)	n.m.

* Resultado por ação (em R\$) consolidado, excluindo execuções em tesouraria.

Lucro bruto

Atingimos uma margem bruta de 20,6% em 2017, uma retração 1,7 p.p. (ponto percentual) em comparação a 2016. O resultado reflete os obstáculos comerciais que impactaram a nossa cadeia de negócio, tanto no mercado doméstico quanto no internacional.

Lucro bruto (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/2016
Lucro bruto	7.526	6.904	(8,3%)
Margem bruta (%)	22,3%	20,6%	(1,7) p.p.

Receita Operacional Líquida (ROL)

Encerramos 2017 com uma receita líquida consolidada de R\$ 33,5 bilhões, montante 0,8% menor na comparação anual. Apesar do crescimento de volume demonstrado no período, 4,9% a.a., a queda agregada de preços de 5,4% a.a. pressionou o desempenho da receita líquida. Esse resultado reflete os obstáculos enfrentados ao longo do ano, principalmente no mercado internacional.

Volumes (mil toneladas)	2016	2017	Δ 2017/2016
Aves (<i>in natura</i>)	2.006	2.127	6,0%
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	350	323	(7,7%)
Processados	2.017	2.118	5,0%
Outras vendas	314	351	11,6%
Total	4.688	4.919	4,9%
ROL (R\$ milhões)	33.733	33.469	(0,8%)
Preço médio (ROL)	7,20	6,80	(5,4%)

Despesas operacionais

O SG&A da BRF como percentual da ROL atingiu aproximadamente 15,8% em 2017, melhor do que o nível observado no ano anterior, fruto da rígida gestão das despesas, suportado pelo nosso programa de orçamento base-zero.

Despesas operacionais (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/2016
Despesas com vendas	(4.966)	(4.730)	(4,7%)
% sobre a ROL	(14,7%)	(14,1%)	0,6 p.p.
Despesas administrativas e honorários	(577)	(572)	(0,9%)
% sobre a ROL	(1,7%)	(1,7%)	0,0 p.p.
Despesas operacionais totais	(5.543)	(5.302)	(4,3%)
% sobre a ROL	(16,4%)	(15,8%)	0,6 p.p.

Outros resultados operacionais

No ano de 2017, o aumento de R\$ 691 milhões reflete: (i) os impactos da Operação Carne Fraca e seus reflexos no montante de R\$ 363 milhões; (ii) o ajuste de preço na alienação do segmento lácteos de R\$ 37 milhões; e (iii) os custos nas combinações de negócios de R\$ 52 milhões. Destacam-se ainda complementos de provisões para as contingências no montante de R\$ 196 milhões, que contemplam principalmente R\$ 76 milhões de provisão para as ações civis públicas, R\$ 51 milhões de provisões cíveis, as provisões na Argentina acima citadas, entre outras.

Outros resultados operacionais (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/2016
Outras receitas operacionais	300	365	21,7%
Outras despesas operacionais	(498)	(1.254)	151,8%
Outros resultados operacionais	(197)	(888)	n.m
% sobre a ROL	(0,6%)	(2,7%)	(2,1) p.p.

Resultado operacional (EBIT)

Em 2017, o EBIT consolidado totalizou R\$ 736 milhões, com uma margem EBIT de 2,2%, uma queda de 3,2 p.p., refletindo o menor lucro bruto, bem como as maiores despesas operacionais excepcionais registradas ao longo do ano.

EBIT (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/2016
Lucro bruto	7.526	6.904	(8,3%)
Despesas operacionais	(5.543)	(5.302)	(4,3%)
Outros resultados	(197)	(888)	n.m.
Equivalência patrimonial	29	22	(23,6%)
EBIT	1.815	736	(59,4%)
Margem EBIT (%)	5,4%	2,2%	(3,2) p.p.

EBITDA ajustado

O EBITDA ajustado de 2017 totalizou R\$ 2,9 bilhões, queda de 2,8% a.a., consolidando uma margem de 8,5%. Vale ressaltar que esse montante contempla R\$ 247 milhões de lançamentos operacionais excepcionais incorridos no decurso do quarto trimestre de 2017, contemplando: (i) R\$ 164 milhões decorrentes de reforços de provisões de natureza cível e trabalhista,

principalmente relacionadas a contingências no Brasil e no Cone Sul – esses reforços refletem a estimativa corrente da administração em relação ao contencioso da Companhia e é fruto do contínuo monitoramento e controle de riscos da empresa; (ii) R\$ 49 milhões oriundos de ajustes comerciais excepcionais na Divisão Halal; e (iii) R\$ 34 milhões referentes a outros lançamentos excepcionais incorridos no período.

EBITDA (R\$ milhões)	2016	2017
Lucro (prejuízo) líquido	(367)	(1.099)
Imposto de Renda e Contribuição Social	50	(247)
Financeiras líquidas	2.133	2.082
Depreciação e amortização	1.603	1.918
EBITDA	3.418	2.654
Margem EBITDA (%)	10,1	7,9
Participação de acionistas minoritários	(5)	(27)
Impactos Operação Carne Fraca	-	363
Operações descontinuadas	0	37
Itens sem efeito caixa	(101)	(7)
Recuperações tributárias	(373)	(218)
<i>Dívidas designadas como hedge accounting</i>	-	55
EBITDA ajustado	2.938	2.857
Margem EBITDA ajustado (%)	8,7	8,5

Resultado financeiro

O resultado financeiro é uma combinação de fatores, que considera algumas categorias principais: juros líquidos sobre endividamento/aplicações; ajuste a valor presente (AVP) dos ativos e passivos; juros e/ou correção monetária sobre ativos/passivos, impostos, comissões; e variação cambial e outros.

Em 2017, o resultado financeiro líquido foi negativo em R\$ 2.082 milhões, causado por:

- Juros líquidos de R\$ 1.289 milhões, em linha com o endividamento da Companhia;
- AVP de R\$ 302 milhões em comparação aos R\$ 354 milhões registrados no ano anterior, refletindo a estrutura dos negócios e prazos com clientes/fornecedores;

- Despesas com juros e/ou correção monetária sobre ativos/passivos, impostos, entre outros, de R\$ 213 milhões. O resultado de 2017 está em linha com o do ano anterior;
- Resultado negativo com variação cambial e outros de R\$ 277 milhões. O resultado é explicado pela marcação a mercado de derivativos de R\$ 121 milhões, além da variação cambial do período.

R\$ milhões	2016	2017	Δ 2017/ 2016
Receitas financeiras	2.374	1.546	(34,9%)
Despesas financeiras	(4.506)	(3.627)	(19,5%)
Resultado financeiro líquido	(2.133)	(2.082)	(2,4%)

Lucro (prejuízo) líquido

A Companhia gerou um prejuízo líquido de R\$ 1,1 bilhão em 2017, dos quais R\$ 784 milhões se concentraram no quarto trimestre de 2017, fundamentalmente em função do lançamento de diversas provisões operacionais excepcionais. Esses lançamentos totalizaram R\$ 453 milhões no EBITDA, compostos por: (i) R\$ 206 milhões referentes ao ajuste a valor realizável dos estoques; (ii) R\$ 164 milhões decorrentes de reforços de provisões de natureza cível e trabalhista; (iii) R\$ 49 milhões oriundos de ajustes comerciais excepcionais na Divisão Halal; e (iv) R\$ 34 milhões referentes a outros lançamentos incorridos no período.

No resultado financeiro, a Companhia foi impactada no quarto trimestre por R\$ 80 milhões referentes à parcela da despesa financeira atribuída aos lançamentos das provisões operacionais aqui citadas e pelo ajuste de marcação a mercado do Total Return Swap, de R\$ 121 milhões, conforme explicado no item Resultado Financeiro acima.

Na rubrica de IR, destacam-se as perdas registradas na Argentina, sendo R\$ 58 milhões decorrentes de alteração na alíquota de IR, de 35% para 25%, e que resultaram na baixa de ativo diferido sobre prejuízos fiscais de períodos anteriores. Além disso, tivemos perda adicional de R\$ 60 milhões decorrente da baixa desses ativos em função da expectativa de não realização de lucro fiscal dentro do período de prescrição.

Lucro (prejuízo) líquido (R\$ milhões)	2016	2017	Δ 2017/ 2016
Lucro (prejuízo) líquido	(367)	(1.099)	199%
Margem líquida (%)	(1,1%)	(3,3%)	(2,2) p.p.
Resultado por ação	(0,47)	(1,35)	191%

Desempenho por região

Visando alinhar os resultados da Companhia com a nova estrutura organizacional, a BRF passou a reportar os resultados da operação Internacional de uma forma consolidada a partir do terceiro trimestre de 2017. A nova divisão, considerando a estrutura antiga, contempla os resultados das regiões Ásia, Europa/Eurásia, Américas e África. Por sua vez, a região Cone Sul passou a ser reportada separadamente, assim como as demais estruturas de Brasil, Divisão Halal, Outros Segmentos e Corporate.

Brasil

No Brasil, 2017 ficou marcado por uma recuperação sequencial dos volumes (+4,3% a/a), fruto da melhora na execução comercial e do nível de serviço. O crescimento de volume foi o principal impulsionador do crescimento da receita líquida (+2,6% a/a) na região. Por outro lado, o preço médio continuou pressionado (-1,7% a/a), impactado, principalmente, por um *mix* de categoria de menor valor agregado. Esses fatores compensaram integralmente o melhor custo dos grãos nos resultados do ano. A margem bruta atingiu 25,8% em 2017, uma queda de 0,6 p.p. a/a. Por outro lado, seguimos com uma gestão eficiente de despesas, otimizando nossas estruturas logísticas e corporativas. Assim, terminamos o ano com uma margem EBITDA ajustada de 12,8%, um crescimento de 2,4 p.p. a/a.

	2016	2017	Δ 2017/ 2016
Volumes (mil toneladas)	2.034	2.122	4,3%
Aves (<i>in natura</i>)	377	454	20,4%
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	98	108	11,0%
Processados	1.514	1.560	3,0%
Outras vendas	45	0	(99,4%)
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	14.808	15.189	2,6%
Preço médio (R\$/kg)	7,28	7,16	(1,7%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	3.920	3.925	0,1%
Margem bruta (%)	26,5%	25,8%	(0,6) p.p.
EBIT (R\$ milhões)	1.546	1.019	(0,9%)
Margem EBIT (%)	6,9%	6,7%	(0,2) p.p.
EBITDA	1.697	1.973	16,3%
EBITDA Ajustado (R\$ milhões)	1.546	1.945	25,8%
Margem EBITDA (%)	10,4	12,8	2,4 p.p.

Market share

Desde janeiro de 2017, a Nielsen utiliza uma nova base e metodologia como fonte oficial de dados do mercado para todos os seus clientes. Houve alteração tanto no tamanho da amostra quanto na metodologia de classificação de mercado. Isso gerou uma expansão significativa de sua cobertura, o que permitiu um aumento da representatividade do mercado total de alimentos. Desde então, temos apresentado os dados reconciliados já reportados em cada um dos trimestres de 2016, considerando essa nova base/metodologia.

A participação de mercado da BRF cresceu sequencialmente desde o segundo trimestre de 2017. De acordo com a última leitura da Nielsen, a Companhia atingiu 55,3% de *market share*, um ganho de 0,6 p.p. na comparação anual, resultado alcançado graças, principalmente, ao canal de autosserviço, no qual temos aprimorado significativamente nossa execução.

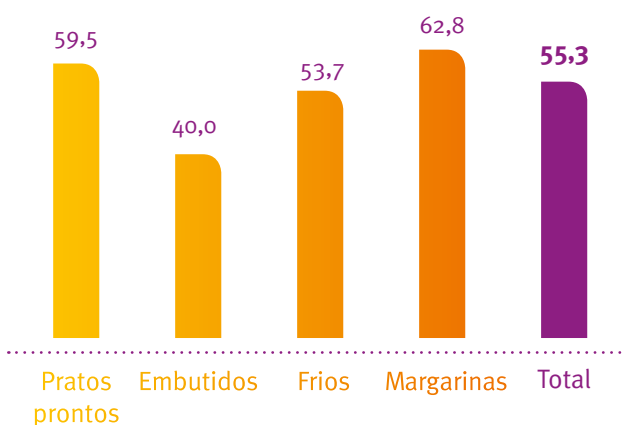
O destaque ficou para a categoria de embutidos, com crescimento de 4,1 p.p. a/a, positivamente impactado pela subcategoria salsicha embalada, a qual avançamos forte com a marca Sadia, e ganhamos 7,0 p.p. a/a de participação de mercado. A categoria de pratos pronto cresceu 0,6 p.p. na comparação anual, impulsionada, principalmente, pela categoria de lasanhas (+ 7,7 p.p.). As Lasanhas Perdigão, que voltaram ao mercado no mês de julho, apresentaram uma participação de 13,2 p.p. em sua segunda leitura realizada pela Nielsen.

Apresentamos também ganhos de participação de mercado em margarinas, capturando 0,6 p.p. a.a., principalmente com a marca Qualy. Por fim, a categoria de frios mostrou uma queda de 3,4 p.p. em 2017.

R\$ 6.697 milhões

foi o total da ROL de Divisão Halal em 2017, incluindo os resultados de Banvit, com alta de 7,6% em relação ao ano anterior

SHARE VALOR – ÚLTIMA LEITURA 2017 (%)



Fonte: Nielsen Retail Bimestral – Margarinas e Pratos Prontos (leitura de out./nov.); Embutidos e Frios (leitura de nov./dez.).

Divisão Halal

Em 2017, o sucesso da integração pós-consolidação, atrelada às condições favoráveis de demanda e preços na Turquia, resultou em um desempenho acima do esperado na Banvit. O EBITDA da operação turca foi de R\$ 203 milhões no segundo semestre do ano, com uma margem de 18,1%. Contudo, mesmo considerando os efeitos da aquisição, a margem EBITDA ajustada da Divisão Halal desacelerou 4,9 p.p. a.a. Esse resultado foi impactado, principalmente, pelas seguintes razões: excesso de estoque na região ao longo do ano; enfraquecimento da demanda local, dada a instabilidade econômica da região; aumento de imposto de importação na Arábia Saudita; e impacto cambial em função da apreciação do real frente ao dólar (+8,5% a/a).

Em relação ao *market share*, continuamos na mesma trajetória de ganho de participação de mercado, com destaque para a Arábia Saudita, onde ganhamos 1,7 p.p. a/a. Como resultado, o *market share* total da Divisão Halal nos países do golfo foi de 41,6%, um ganho de 1,1 p.p. na comparação ano a ano. Além disso, continuamos ganhando participação de mercado em todas as categorias: griller, com 46,2% (+0,6 p.p. a/a); cortes de frango, com 62,0% (+2,6 p.p. a/a); e processados com 20,2% (+1,1 p.p. a/a). Destacamos o crescimento consistente e importante na categoria de empanados para 16,4% (+2,0 p.p. a/a).

A nossa distribuição direta (DDP), incluindo Banvit, representou 61,0% do total do volume de 2017 (+3,9 p.p. a/a), representando 90,5% do lucro bruto da região, com uma margem bruta média de 20,7 p.p., superior ao comparado ao negócio CFR (exportação direta).

Divisão Halal	2016	2017	Δ 2017/ 2016
Volumes (mil toneladas)	927	1.082	16,7%
Aves (<i>in natura</i>)	849	957	14,0%
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	2,6	2,1	(18,8%)
Processados	76	113	48,4%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	6.227	6.697	7,6%
Preço médio (R\$/kg)	6,71	6,19	(7,9%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.580	1.290	(18,4%)
Margem bruta (%)	25,4	19,3	(6,1) p.p.
EBIT (R\$ milhões)	349	8	(97,6%)
Margem EBIT (%)	5,6	0,1	(5,5) p.p.
EBITDA (R\$ milhões)	739	348	(52,9%)
Margem EBITDA (%)	11,9	5,2	(6,7%)
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	635	353	(44,4%)
Margem EBITDA ajustada (%)	10,2	5,3	(4,9) p.p.
Volume de exportação do Brasil (CFR)*	425	458	7,8%
Representatividade no volume total (%)	45,8	42,4	(3,5) p.p.

* CFR (Custo e Frete).

**receita
líquida**
Na divisão
Internacional, somou
R\$ 8.497 milhões
em 2017

Internacional

Consolidamos as regiões de África, Europa/Eurásia, Ásia e Américas em uma única unidade comercial, denominada Internacional, e iniciamos o programa de gestão Otimização Global, com o principal objetivo de otimizar e maximizar a rentabilidade dos animais como um todo, aproveitando as oportunidades comerciais das diferentes regiões, por meio de realocações dinâmicas de produtos.

A receita líquida da divisão Internacional totalizou R\$ 8.497 milhões, uma queda de 11,8% sobre o ano anterior, dada a dinâmica comercial internacional mais desafiadora em 2017.

A *performance* comercial da região mais fraca, com os maiores custos unitários, resultou em um recuo de 1,4 p.p. a.a. na margem bruta em 2017. Por outro lado, o maior controle das despesas fixas e variáveis contribuíram positivamente para o aumento da margem EBITDA ajustada, cujo crescimento foi de 1,0 p.p. em comparação com 2016, atingindo 10,4% no ano.

Seguem abaixo os principais destaques das sub-regiões:

Resultados consolidados – Internacional	2016	2017	Δ 2017/ 2016
Volumes (mil toneladas)	1.351	1.244	(8,0%)
Aves (<i>in natura</i>)	752	665	(11,6%)
Suínos e outros (<i>in natura</i>)	203	167	(17,6%)
Processados	281	290	3,0%
Outras vendas	115	122	6,0%
Receita Operacional Líquida (R\$ milhões)	9.636	8.497	(11,8%)
Preço médio (R\$/kg)	7,13	6,83	(4,2%)
Lucro bruto (R\$ milhões)	1.607	1.302	(19,0%)
Margem bruta (%)	16,7	15,3	(1,4) p.p.
EBIT (R\$ milhões)	526	346	(34,2%)
Margem EBIT (%)	5,5	4,1	(1,4) p.p.
EBITDA (R\$ milhões)	996	886	(11,0%)
Margem EBITDA (%)	10,3	10,4	0,1 p.p.
EBITDA ajustado (R\$ milhões)	906	882	(2,7%)
Margem EBITDA ajustada (%)	9,4	10,4	1,0 p.p.
Volume de exportação do Brasil (CFR)*	1.049	1.005	(4,2%)
Representatividade no volume total (%)	77,6	80,8	3,2 p.p.

*CFR (Custo e Frete).

ÁSIA

A receita líquida de Ásia registrou queda de 13,3% em 2017 em relação ao ano anterior, em virtude da quebra de volumes ocorrida ao longo do ano. Por outro lado, a Companhia continuou focada na contenção de gastos corporativos, mitigando os impactos negativos do ano. Assim, a margem EBITDA ajustada foi de 14,9%, com alta de 1,3 p.p. na comparação com 2016.

Volume **686 mil** toneladas

ROL **R\$ 4.116** milhões

EBITDA ajustado **R\$ 615** milhões

Margem EBITDA ajustada **14,9%**

EUROPA/EURÁSIA

Em 2017, além da dinâmica de preços mais favorável, a melhor gestão do nível de estoques e o menor custo de produção permitiram um crescimento de 80,8% a.a. no EBITDA ajustado, com uma expansão de margem de 3,3 p.p. a/a.

Volume **362 mil** toneladas

ROL **R\$ 3.533** milhões

EBITDA ajustado **R\$ 242** milhões

Margem EBITDA ajustada **6,8%**

AMÉRICAS

A receita líquida de Américas cresceu 11,4% em 2017, em relação ao ano anterior, puxado por melhores volumes e preços, com a estratégia de priorizar mercados com melhor rentabilidade, como o México, por exemplo. Também conseguimos manter nossos preços médios estáveis, dada a melhor execução comercial. Por outro lado, maiores despesas corporativas e de armazenagem impactaram nosso EBITDA ajustado, que fechou o ano com uma margem de 9,8% (-7,0 p.p.).

Volume **62 mil** toneladas

ROL **R\$ 356** milhões

EBITDA ajustado **R\$ 35** milhões

Margem EBITDA ajustada **9,8%**

ÁFRICA

A região da África enfrentou um cenário macroeconômico desafiador em função do baixo preço das *commodities*, sobretudo, petróleo e minério de ferro. Somado a isso, os impactos provenientes da Operação Carne Fraca (uma das regiões mais afetadas) provocaram uma queda de 35,9% a/a na ROL da região no ano.

Realizamos também um importante ajuste na estratégia da região. Tínhamos uma visão de avançar na cadeia de distribuição e elevar o nível de consumo no curto prazo. Porém, estamos mantendo uma estratégia histórica de negócios B2B dada às dificuldades econômicas e cambiais enfrentadas por esses países. Como consequência, também reduzimos de forma relevante nossas despesas e o quadro de funcionários na região.

Volume **133 mil** toneladas

ROL **R\$ 492** milhões

EBITDA ajustado **R\$ -10** milhões

Margem EBITDA ajustada **-1,9%**

CONE SUL

A receita líquida no Cone Sul somou R\$1.862 milhões em 2017, uma alta de 5,5% em relação ao ano anterior, com o crescimento de 5,9% nos volumes, impactado positivamente pela campanha de comemorativos no final do ano e por um mix de produtos de maior valor agregado. No entanto, o maior custo da matéria-prima de bovinos e suínos e o repasse da inflação nos custos pressionaram o EBITDA ajustado da região, resultando em uma compressão de 7,1 p.p. na margem ajustada.

Volume **208 mil** toneladas

ROL **R\$ 1.862** milhões

EBITDA ajustado **R\$ -9** milhões

Margem EBITDA ajustada **-0,5%**

OUTROS SEGMENTOS

Contemplamos dentro de Outros Segmentos a nova unidade de negócio, a BRF Ingredients, cuja função é agregar valor aos coprodutos da Companhia e otimizar sua cadeia de produção. A ROL dessa unidade de negócio totalizou R\$ 1.225 milhões, com um EBITDA ajustado de R\$ 79 milhões e margem de 6,5%. A BRF Ingredients foi responsável por aproximadamente 51% do EBITDA ajustado de Outros Segmentos no quarto trimestre de 2017. Vale lembrar que incluímos também nesse segmento todos os volumes de produtos não *core* da BRF, como rações, farinhas, bovinos etc., e que são realizados pelo Global Desk.

Volume **263 mil toneladas**

ROL **R\$ 1.225 milhões**

EBITDA ajustado **R\$ 79 milhões**

Margem EBITDA ajustada **6,5%**

CORPORATE

O resultado de R\$ -609 milhões nesse segmento reflete os principais impactos não recorrentes, principalmente da Operação Carne Fraca.

Corporate (R\$ milhões)	2016	2017	Var. 2017/2016
Outros resultados	(140)	(609)	n.m.
Equivalência patrimonial	-	-	-
EBIT	(140)	(611)	n.m.
EBITDA	(140)	(611)	n.m.
EBITDA ajustado	(291)	(394)	35,4%

Investimentos (CAPEX)

Os investimentos realizados em 2017 totalizaram R\$ 1.617 milhões, dos quais R\$ 685 milhões foram destinados para o crescimento, eficiência e suporte. Outros R\$ 713 milhões foram para os ativos biológicos e R\$ 219 milhões para o arrendamento mercantil e outros. Destacamos a redução do nível de investimento da Companhia em R\$ 977 milhões quando comparado a 2016, reflexo de um cenário macroeconômico e setorial mais desafiador, além do comprometimento da Companhia com a trajetória de redução do patamar de alavancagem.

Dentre os principais projetos de 2017 estão:

- Qualidade – investimentos na melhoria e controle de processos produtivos em frigoríficos, fábricas de ração e granjas e na modernização de laboratórios.
- Inovação – lançamento de novos produtos para as linhas de congelados e churrasco, através da otimização de processos que envolvem subprodutos, e investimentos em qualidade

com foco em modernização de laboratórios, em melhorias de processos produtivos e em qualidade de produtos.

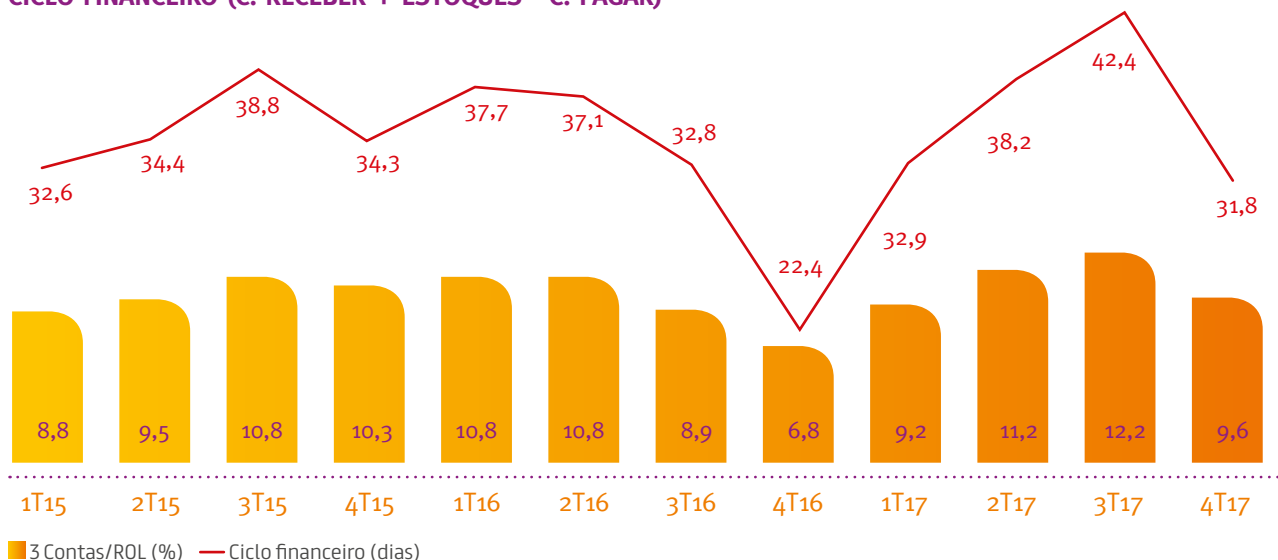
- Atendimento a Mercado – aumento de produção *mix* de cortes frango *in natura*, *griller* para o Oriente Médio e cortes para o Brasil, bem como para o aumento de capacidade de abate de suínos para atendimento, principalmente, da China e de matéria-prima para o Brasil.
- Eficiência e Suporte/TI – atualizações de sistemas transacionais, de segurança da informação e atendimento a novas legislações; e melhorias estruturais em granjas de suínos, projetos para redução de custos em granjas de frangos e suínos, automação de processos produtivos e melhorias das condições de trabalho de funcionários nos processos de produção.

Ciclo financeiro

O ciclo financeiro da Companhia totalizou 31,8 dias no último trimestre de 2017, redução de 10,6 dias em relação ao trimestre anterior, em decorrência principalmente do aumento do saldo de contas a

pagar de compras sazonais. Importante destacar o esforço da Companhia na redução do nível de estoques, que também contribuiu para reduzir o ciclo de conversão de caixa.

CICLO FINANCEIRO (C. RECEBER + ESTOQUES - C. PAGAR)*



* No cálculo do ciclo financeiro, é considerado o ajuste pró-forma de CPVI LTM e ROL LTM das aquisições realizadas.

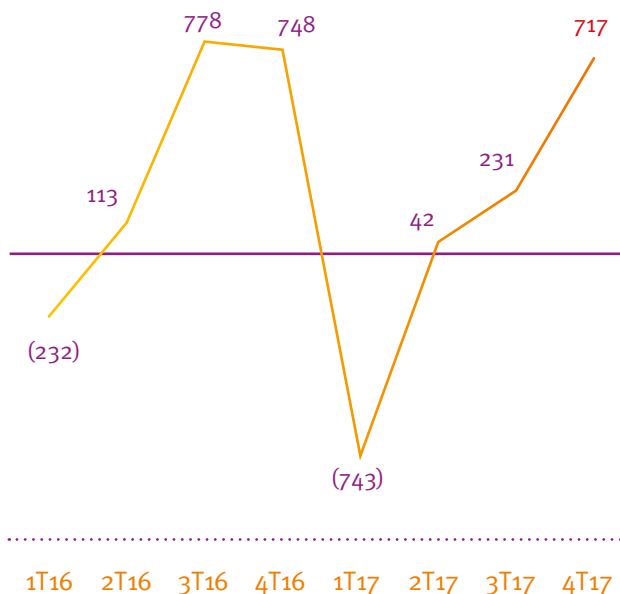
Fluxo de caixa gerencial

Com o objetivo de melhor refletir a demonstração de fluxo de caixa gerencial, a Companhia considerou certas reclassificações a partir do quarto trimestre de 2017 e, para fins comparativos, recalculou os três trimestres anteriores. Dentre as reclassificações no fluxo de caixa, pode-se citar a segregação:

- do efeito de variação cambial sobre a dívida não realizada;
- dos juros apropriados não realizados;
- de outros passivos financeiros sem impacto no caixa, mas considerados na dívida bruta;
- da mudança no método de segregar efeitos financeiros nas contas de capital de giro.

Em 2017, a geração de caixa operacional totalizou R\$ 1.864 milhões – somente no quarto trimestre foi de R\$ 1.027 milhões, reflexo da melhora no ciclo de conversão de caixa, que somou R\$ 744 milhões no trimestre. O investimento em Capex foi de R\$ 1.617 milhão em 2017, nível ainda abaixo em relação ao mesmo período em 2016.

EVOLUÇÃO DA GERAÇÃO DE CAIXA (Fluxo de caixa operacional – Capex) R\$ MM



Endividamento

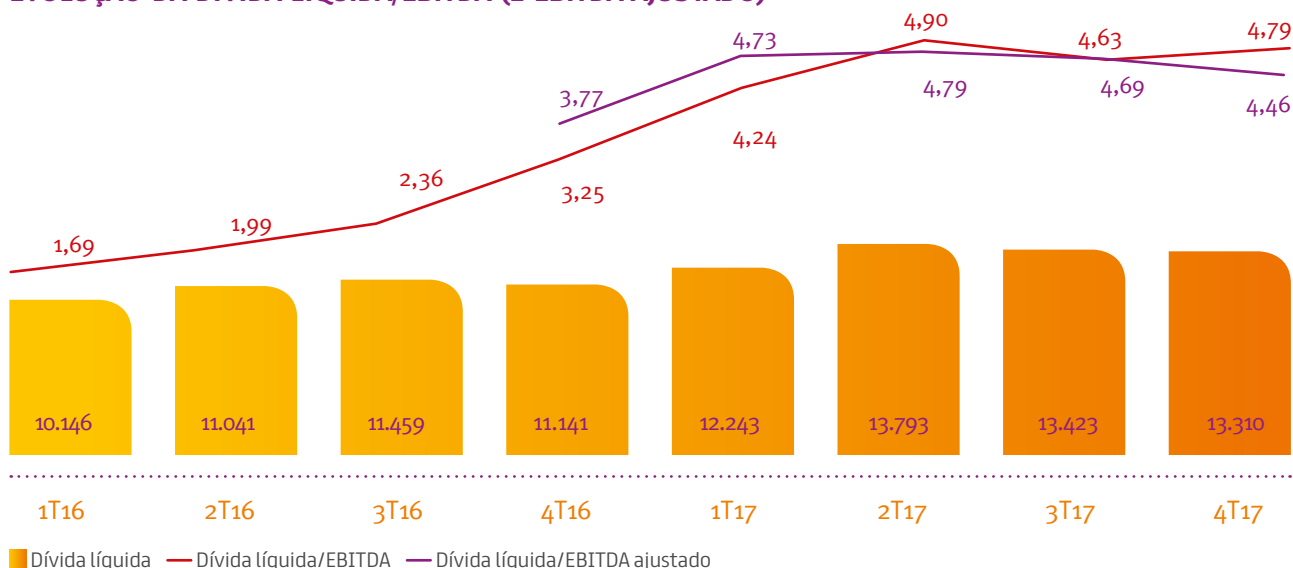
A dívida líquida da Companhia ficou em R\$ 13,3 bilhões em 2017, comparada aos R\$ 11,1 bilhões de 2016. A alavancagem líquida, considerando a razão entre a dívida líquida e o EBITDA ajustado (últimos 12 meses), encerrou o ano em 4,46x, melhora de 0,23x em relação com o trimestre anterior, em decorrência, principalmente, do aumento do EBITDA ajustado (últimos 12 meses) que, junto ao pró-forma da operação de Banvit, totalizou R\$ 2.984 milhões, um aumento de R\$ 122 milhões em relação ao terceiro trimestre.

Reconhecemos que o patamar atual de alavancagem está além do considerado ideal em termos de estrutura de capital e estamos empenhando todos os esforços para reposicionar a BRF em 4,35x até o final de 2018. Reiteramos que a Companhia não possui *covenants* financeiros relacionados às suas obrigações financeiras.

ENDIVIDAMENTO (R\$ milhões)	Em 31.12.2017		Em 31.12.2016	2017/2016	
	Circulante	Não Circulante	Total	Total	Variação
Endividamento					
Moeda nacional	(3.593)	(5.750)	(9.343)	(8.644)	8,1%
Moeda estrangeira	(1.738)	(9.663)	(11.401)	(10.848)	5,1%
Endividamento bruto	(5.331)	(15.413)	(20.744)*	(19.492)	6,4%
Aplicações					
Moeda nacional	4.204	737	4.941	5.328	(7,3%)
Moeda estrangeira	2.253	240	2.493	3.023	(17,5%)
Total de aplicações	6.458	977	7.434	8.351	(11,0%)
Endividamento líquido	1.127	(14.436)	(13.310)	(11.141)	19,5%
Exposição cambial	-	-	-	(296)	-

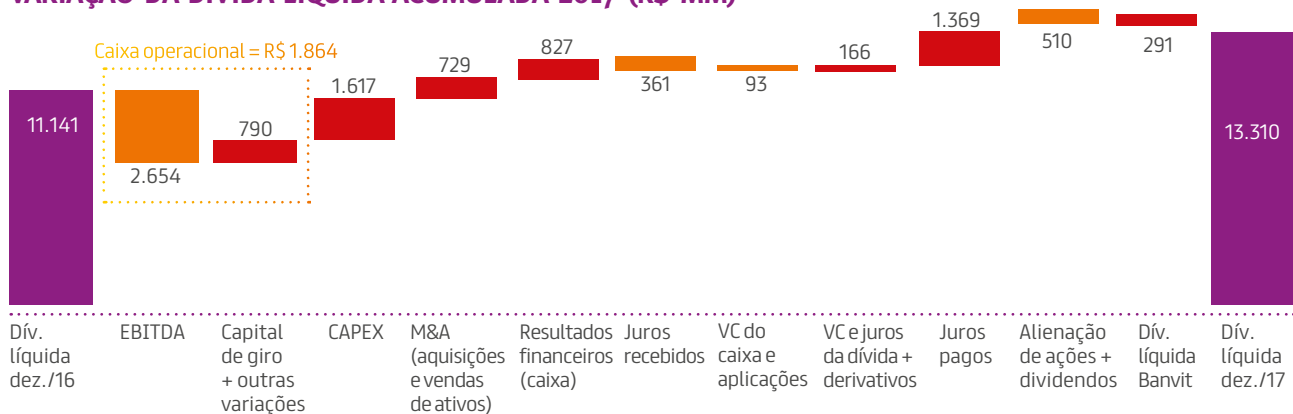
* O endividamento bruto total, no valor R\$ 20.744 milhões, contabiliza o endividamento total financeiro, somado a outros passivos financeiros, no valor R\$ 118 milhões, conforme Nota Explicativa 22, do DFP de 31.12.2017.

EVOLUÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA/EBITDA (E EBITDA AJUSTADO)



Nota: para a alavancagem líquida a partir de junho de 2017, excluiu-se da dívida líquida 40% da dívida líquida da Banvit e se considerou o EBITDA LTM pró-forma com Banvit.

VARIAÇÃO DA DÍVIDA LÍQUIDA ACUMULADA 2017 (R\$ MM)



ABATE E PRODUÇÃO

Abates	2016	2017	Var. 2017/2016
Abate de aves (milhões de cabeças)	1.715	1.628	(5,1%)
Abate de suínos (mil cabeças)	9.465	9.793	3,5%
Abate de bovinos (mil cabeças)	149	145	(2,5%)
Produção (mil t)	4.252	4.332	1,9%
Carnes	3.797	3.842	1,2%
Outros produtos processados	455	490	7,8%
Rações e concentrados (mil t)	10.506	10.445	(0,6%)

BRF S.A. – CONSOLIDADO

Balanco patrimonial (R\$ milhões)	31.12.2017	31.12.2016
Ativo (circulante)		
Caixa e equivalentes de caixa	6.011	6.357
Aplicações financeiras	228	622
Contas a receber	3.919	3.085
Tributos a recuperar	1.228	1.235
Dividendos e juros sobre capital próprio a receber	6	7
Títulos a receber	113	149
Estoques	4.948	4.792
Ativos biológicos	1.510	1.645
Outros ativos financeiros	91	198
Outros direitos	716	422
Despesas antecipadas	245	137
Caixa restrito	128	218
Ativos não circulantes mantidos para venda e operações descontinuadas	42	26
Total circulante	19.186	18.894
Não circulante		
Ativo realizável em longo prazo	6.587	5.574
Aplicações financeiras	569	528
Contas a receber de clientes	6	11
Depósitos judiciais	689	733
Ativos biológicos	904	917
Títulos a receber	116	187
Tributos a recuperar	2.438	1.519
Impostos diferidos	1.369	1.103
Caixa restrito	408	428
Outros direitos	87	150
Ativo permanente	19.456	18.477
Investimentos	68	59
Imobilizado	12.191	11.746
Intangível	7.198	6.673
Total do não circulante	26.043	24.051
Total do ativo	45.228	42.945
Passivo e patrimônio líquido (Circulante)		
Empréstimos e financiamentos	5.031	3.245
Fornecedores	6.445	5.840

Balanco patrimonial (R\$ milhões)	31.12.2017	31.12.2016
Fornecedores risco sacado	715	1.336
Salários e obrigações sociais	669	611
Obrigações tributárias	426	320
Dividendos/juros sobre capital próprio	2	2
Participações de administradores e funcionários	96	5
Outros passivos financeiros	299	530
Provisões	536	276
Plano de benefício a empregados	85	77
Outras obrigações	603	400
Total circulante	14.908	12.640
Passivo e patrimônio líquido (não circulante)		
Empréstimos a financiamentos	15.413	15.717
Fornecedores	197	159
Obrigações sociais e tributárias	171	13
Provisão para riscos tributários, cíveis e trabalhistas	1.237	1.108
Impostos diferidos	155	156
Plano de benefício a empregados	310	253
Outras obrigações	1.125	638
Total do não circulante	18.608	18.085
Total do passivo	33.516	30.726
Patrimônio líquido		
Capital social realizado	12.460	12.460
Reservas de capital	115	41
Reservas de lucros	101	1.351
Outros resultados abrangentes	(1.405)	-1.290
Lucros acumulados	-	0
Ações em tesouraria	(71)	-722
Participação dos acionistas não controladores	513	379
Total do patrimônio líquido	11.713	12.219
Total do passivo e patrimônio líquido	45.228	42.495

RELATO

Apresentamos, neste *Relatório Anual*, uma síntese de nossos resultados, indicadores e projetos durante 2017, abordando aspectos financeiros e não financeiros relevantes para os nossos públicos – colaboradores, consumidores, acionistas, clientes, governos, fornecedores e comunidades.

Nesta edição, passamos a utilizar a metodologia da Global Reporting Initiative (GRI) em sua versão Standards, opção Abrangente, a fim de sintonizar nosso relato às referências internacionais do campo da comunicação de resultados. Mantemos, ainda, nossa aderência às diretrizes de relato integrado do International Integrated Reporting Council (IIRC), com ênfase na apresentação de nosso modelo de negócio, na maior conectividade da informação e na abordagem dos capitais e sua transformação pela BRF. [GRI 102-54](#)

Dando continuidade ao processo de materialidade feito em 2016, revisamos em 2017 temas relevantes sob a ótica de impactos, riscos e oportunidades, conferindo maior conexão entre a estratégia do negócio e a nossa abordagem em sustentabilidade (*leia mais na p. 38*).

Como em anos anteriores, a estrutura deste documento busca responder à visão de nossos públicos de relacionamento e da liderança – destacando assuntos como gestão da qualidade, investimentos, inovação, bem-estar animal, práticas de governança e monitoramento socioambiental dos fornecedores. Outro tema-chave de 2017 foi a Operação Carne Fraca, cujo impacto sobre a BRF é detalhado em capítulo próprio. [GRI 102-46](#)

Os indicadores financeiros e não financeiros (ambientais, operacionais, de qualidade, sociais etc.) abrangem o período de 1º de janeiro a 31 de dezembro de 2017 e cobrem, na maioria das vezes, toda a nossa operação global – exceções são descritas em nota de rodapé. [GRI 102-45](#), [102-48](#), [102-49](#), [102-50](#), [102-51](#)

Já as demonstrações financeiras seguem os padrões brasileiros e as normas International Financial Reporting Standards (IFRS), de acordo com padrões da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e da Security Exchange Commission (SEC). Os indicadores financeiros foram auditados; nos socioambientais, apenas o inventário de emissões de GEE foi submetido a uma verificação externa. [GRI 102-56](#)

Ano a ano, procuramos elevar a régua de qualidade do nosso *Relatório Anual*, buscando torná-lo um meio prático e objetivo de conhecer a BRF e consultar nossos resultados e visão de futuro. Acreditamos que, em anos desafiadores como 2017, é fundamental colocarmos em prática o conceito de Portas Abertas – o que inclui, certamente, nossa comunicação de desempenho.

Se você tiver dúvidas, questionamentos, queixas e sugestões sobre os conteúdos aqui apresentados, entre em contato conosco nos telefones (55 11) 2322-5052 /5061 /5048 ou pelo e-mail acoes@brf-br.com. [GRI 102-53](#)

Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS)



(Sumário de conteúdo da GRI GRI 102-55

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
DIVULGAÇÕES GERAIS				
Perfil organizacional				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-1 Nome da organização	12	-	-
	102-2 Atividades, marcas, produtos e serviços	12	-	-
	102-3 Localização da sede	Sede global: Rua Jorge Tzachel, 475, 88301-600 Itajaí – SC – Brasil; Escritório corporativo: Rua Hungria, 1.400 – 5º andar, 01455-000 São Paulo SP – Brasil	-	-
	102-4 Localização das operações	14	-	-
	102-5 Natureza da propriedade e forma jurídica	12	-	-
	102-6 Mercados atendidos	12; 14	-	-
	102-7 Porte da organização	8; 14	-	-
	102-8 Informações sobre empregados e trabalhadores	14; 82; 83; 157	-	8
	102-9 Cadeia de fornecedores	91; 93	-	-
	102-10 Mudanças significativas na organização e na sua cadeia de fornecedores	29	-	-
	102-11 Abordagem ou princípio da precaução	30	-	-
	102-12 Iniciativas desenvolvidas externamente	37	-	-
	102-13 Participação em associações	109	-	-
Estratégia				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-14 Declaração do tomador de decisão sênior	6	-	-
	102-15 Principais impactos, riscos e oportunidades	6; 30	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
Ética e integridade				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-16 Valores, princípios, padrões e normas de comportamento	48	-	16
	102-17 Mecanismos de aconselhamento e preocupações sobre ética	50	-	16
Governança				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-18 Estrutura da governança	18	-	-
	102-19 Delegação de autoridade sobre	36; 89	-	-
	102-20 Nível executivo responsável pelos tópicos econômicos, ambientais e sociais	36	-	-
	102-21 Consulta aos <i>stakeholders</i> sobre tópicos econômicos, ambientais e sociais	38	-	-
	102-22 Composição do mais alto órgão de governança e dos seus comitês	18	-	5; 16
	102-23 Presidente do mais alto órgão de governança	18	-	16
	102-24 Selecionando e nomeando o mais alto órgão de governança e seus comitês	18	-	5; 16
	102-25 Conflitos de interesse	18	-	16
	102-26 Papel do mais alto órgão de governança na definição do propósito, valores e estratégias	18; 24	-	-
	102-27 Conhecimento coletivo do mais alto órgão de governança	Entre as medidas, destacam-se o envolvimento da liderança na construção do Relatório Anual e sua divulgação, a comunicação no site e divulgação de programas sociais e ambientais nas regiões de atuação. Em 2017, a alta liderança também participou das consultas ligadas ao processo de materialidade.	-	4
	102-28 Avaliação de desempenho do mais alto órgão de governança	18	-	-
	102-29 Identificando e gerindo impactos econômicos, ambientais e sociais	36; 38	-	16
	102-30 Eficácia dos processos de gestão de risco	30	-	-
	102-31 Revisão dos tópicos econômicos, ambientais e sociais	30	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-32 Papel do mais alto órgão de governança no processo de relato	O documento é aprovado pelos times de Relações com Investidores e Sustentabilidade e passa por validação final dos Vice-Presidentes e do CEO Global da Companhia.	-	-
	102-33 Comunicando preocupações críticas	20	-	-
	102-34 Natureza e número total de preocupações críticas	71; 157	-	-
	102-35 Políticas de remuneração	O PLR (Participação nos Lucros e Resultados) é pago aos colaboradores considerando o lucro da Companhia, sendo este variável de acordo com a medida financeira. Já o bônus é uma remuneração variável relacionada à meta financeira da empresa, podendo variar de acordo com as metas individuais de cada colaborador e que são relacionadas às suas responsabilidades. O desempenho individual dos gerentes das unidades fabris, por exemplo, se relacionam diretamente aos indicadores de SST da operação. Leia mais sobre os ciclos de avaliação de desempenho na p. 84.	-	-
	102-36 Processos para determinação da remuneração	Os consultores independentes funcionam como fonte de diagnóstico de práticas do mercado, usando a região de São Paulo como referencial; as demais regiões funcionam como deflatores.	-	-
	102-37 Envolvimento dos <i>stakeholders</i> na remuneração	Os sindicatos correlatos e a confederação das indústrias são considerados nas definições salariais. Leia mais na p. 86.	-	16
	102-38 Proporção da remuneração total anual	xx	-	-
Engajamento de <i>stakeholders</i>	102-39 Aumento percentual da proporção da remuneração total anual	xx	-	-
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-40 Lista de grupos de <i>stakeholders</i>	38	-	-
	102-41 Acordos de negociação coletiva	86; 90	-	8
	102-42 Identificação e seleção de <i>stakeholders</i>	38	-	-
	102-43 Abordagem para engajamento de <i>stakeholders</i>	38	-	-
	102-44 Principais tópicos e preocupações levantadas	38	-	-
Práticas de reporte				
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-45 Entidades incluídas nas demonstrações financeiras consolidadas	142	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 102: Divulgações gerais 2016	102-46 Definindo o conteúdo do relatório e limites do tópico	142	-	-
	102-47 Lista dos tópicos materiais	39	-	-
	102-48 Reformulações de informações	142	-	-
	102-49 Mudanças no relatório	142	-	-
	102-50 Período do relatório	142	-	-
	102-51 Data do relatório mais recente	2017	-	-
	102-52 Ciclo do relatório	Anual	-	-
	102-53 Ponto de contato para perguntas sobre o relatório	142	-	-
	102-54 Opção de acordo com o GRI Standards	142	-	-
TÓPICOS MATERIAIS	102-55 Sumário de Conteúdo GRI	143	-	-
	102-56 Asseguração externa	142	-	-
Terceirização e compras				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	91; 92; 94	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91; 92; 94; 95	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	94; 95; 96	-	-
Suplemento Setorial: Processamento de alimentos	FP-1 Percentagem de volume comprado de fornecedores em conformidade com política de compras da organização	93; 95	-	-
	FP2 Percentagem de volume comprado que está em conformidade com normas e certificações internacionalmente reconhecidas, discriminadas por tipo de certificação	163	-	2; 12; 14; 15
Desempenho econômico				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	31; 32	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	A Companhia visa possibilitar que seus colaboradores formem uma reserva de poupança e, assim, gerar maior segurança financeira no futuro. Mantemos planos de previdência complementar para estimular essa atitude, cuja gestão é realizada por uma entidade fechada de previdência complementar (BRF Previdência), sendo a BRF sua patrocinadora. Essa entidade possui gestão e estrutura próprias. Mais informações nas p. 31, 32 e 128.	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	31	-	-
GRI 201: Desempenho econômico 2016	201-1 Valor econômico direto gerado e distribuído	131; 169	-	2; 5; 7; 8; 9
	201-2 Implicações financeiras e outros riscos e oportunidades devido às mudanças climática	30; 31; 32; 33; 34; 114; 116; 120	-	13
	201-3 Obrigações do plano de benefício definido e outros planos de aposentadoria	Os benefícios de renda pagos pelo Plano são custeados diretamente pelas reservas já constituídas nos Planos. Em 2017, a BRF efetuou um total de R\$ 22.168.394,78 em contribuições. Os participantes efetuaram um total de R\$ 25.289.076,30. O percentual de contribuição definido nos Planos I, II e III segue os seguintes critérios: para o Plano I, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 Unidades Referência BRF (URBs), que hoje equivale a R\$ 5.157,54, e de 3,70% sobre a parcela excedente do salário, se houver. As contribuições da patrocinadora são efetuadas sobre a contribuição básica dos participantes e obedecem à seguinte escala: até 50 anos, 100% da contribuição básica do participante; de 51 em diante, 200% da contribuição básica do participante. Para o Plano II e para aqueles que aderiram até 11/04/2016 no Plano III, a contribuição definida no regulamento é de 0,70% sobre a parte do salário correspondente a até 10 URBs (Unidade Referência BRF), que hoje equivale a R\$ 5.157,54 e de 3%, 4%, 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela excedente do salário, se houver. Para o Plano III (para aqueles que aderiram após 11/04/2016), a contribuição definida no regulamento é de 1,50% sobre a parte do salário inferior ou igual 1 URBI (Unidade Referência do Plano III), que hoje equivale a R\$ 4.213,96, 4% sobre a parcela do salário de participação que exceder a 1 URBI até o limite de 1,65 da URBI e de 5%, 6% ou 7% (conforme opção do participante) sobre a parcela que exceder 1,65 da URBI, se houver. No Plano FAF, em função da modalidade do Plano (Plano de Benefício Definido), bem como, o resultado superavitário, as contribuições estão suspensas. A rentabilidade dos planos em 2017 foi de: Plano I = 8,88%; Plano II = 9,13%; Plano III = 9,87%; e Plano FAF = 10,90%. Os principais motivos para a variação dos valores das contribuições de 2016 e 2017 foram o aumento na quantidade de participantes e a alteração na regra de cálculo do Plano III. O plano é disponibilizado para todos os funcionários do Brasil. Atualmente, o nível de participação é de 47,78%.	-	-
	201-4 Ajuda financeira recebida do governo	109	-	-
Impactos econômicos indiretos				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	102; 106	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	102; 106	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-3 Evolução da abordagem de gestão	102; 106	-	-
GRI 203: Impactos econômicos indiretos 2016	203-1 Desenvolvimento e impacto de investimentos em infraestrutura e serviços oferecidos	103; 104; 106	-	2; 5; 7; 9; 11
	203-2 Impactos econômicos indiretos significativos	104; 108	-	1; 2; 3; 8; 10; 17
Práticas de compras				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	92; 94; 95	-	1; 5; 8
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	92; 94; 95	-	1; 5; 8
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	92; 94; 95	-	1; 5; 8
GRI 204: Práticas de compras 2016	204-1 Proporção de gastos com fornecedores locais	96; 164	-	12
Combate à corrupção				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	37; 48; 51	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	37; 48; 51	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	37; 48; 51	-	-
GRI 205: Combate à corrupção 2016	205-1 Operações submetidas a avaliações de riscos relacionados à corrupção	xx	-	16
	205-2 Comunicação e treinamento em políticas e procedimentos de combate à corrupção	48; 50; 157	-	16
	205-3 Casos confirmados de corrupção e medidas tomadas	—	Em função da sensibilidade da informação, esses dados não serão divulgados.	16
Concorrência desleal				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	xx	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	xx	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	xx	-	-
GRI 206: Concorrência desleal 2016	206-1 Ações judiciais movidas por concorrência desleal, práticas de traste e monopólio	xx	-	16

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
Energia				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	120; 122	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	120; 122	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	120; 122	-	-
GRI 302: Energia 2016	302-1 Consumo de energia dentro da organização	165	-	7; 8; 12; 13
	302-2 Consumo de energia fora da organização	121	-	7; 8; 12; 13
	302-3 Intensidade energética	121	-	7; 8; 12; 13
	302-4 Redução do consumo de energia	121	-	7; 8; 12; 13
	302-5 Redução da necessidade de energia de produtos e serviços	125	-	7; 8; 12; 13
Água				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	116; 117	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	116; 117	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	116; 117	-	-
GRI 303: Água 2016	303-1 Total de retirada de água por fonte	117	-	6
	303-2 Fontes hídricas significativamente afetadas por retirada de água	116; 167	-	6
	303-3 Percentual e volume total de água reciclada e reutilizada	118; 167	-	6; 8; 12
Emissões				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	118; 119	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	118; 119	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	118; 119	-	-
GRI 305: Emissões 2016	305-1 Emissões diretas de gases de efeito estufa (Escopo 1)	119	-	3; 12; 13; 14; 15
	305-2 Emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 2)	120	-	3; 12; 13; 14; 15
	305-3 Outras emissões indiretas de gases de efeito estufa (Escopo 3)	120	-	3; 12; 13; 14; 15

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 305: Emissões 2016	305-4 Intensidade de emissões de gases de efeito estufa	120	-	13; 14; 15
	305-5 Redução de emissões de gases de efeito estufa	Em 2017, não houve redução das emissões do Escopo 1, em função da incorporação da unidade da Turquia. Em relação ao Escopo 2, houve aumento das emissões, em função do FR da eletricidade, além da Turquia.	-	13; 14; 15
	305-6 Emissões de substâncias que destroem a camada de ozônio (SDO)	168	-	3; 12
	305-7 Emissões de NO _x , SO _x e outras emissões atmosféricas significativas	169	-	3; 12; 14; 15
Efluentes e resíduos				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	115; 118; 122	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	115; 118; 122	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	115; 118; 122	-	-
GRI 306: Efluentes e resíduos 2016	306-1 Descarte de água, discriminado por qualidade e destinação	118	-	3; 6; 12; 14
	306-2 Resíduos, discriminado por tipo e método de disposição	122; 123	-	3; 6; 12
	306-3 Vazamentos significativos	124	-	3; 6; 12; 14; 15
	306-4 Transporte de resíduos perigoso	123	-	3; 12
	306-5 Corpos d'água afetados por descargas e/ou drenagem de água	168	-	6; 14; 15
Conformidade ambiental				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites			-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	A conformidade ambiental é realizada pela ferramenta ICA, criada e acompanhada pelo CLEX.		-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão			-
GRI 307: Conformidade ambiental 2016	307-1 Não conformidade com leis e regulamentos ambientais	As demandas administrativas são consideradas significativas quando os valores envolvidos são maiores do que R\$ 150 mil. Em 2017, entre as consideradas multas significativas, tivemos duas demandas ambientais (dois autos de infração), que somam R\$ 1.188.391,93. Salienta-se que houve recebimento de outros autos de infração com aplicação de multa simples em valor não significativo, além de notificações/ofícios, sem fixação de qualquer sanção, para a apresentação de documentos e fornecimento de informações, principalmente, quanto à regularidade das licenças e relacionado a condicionantes ambientais, bem como observação de padrões de emissões de efluentes regidos pelo Brasil. Em 2017, houve somente uma sanção não monetária e não houve casos resolvidos por meio de mecanismos de arbitragem.		16

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
Avaliação ambiental de fornecedores				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91; 94; 95; 98; 100	-	-
GRI 308: Avaliação ambiental de fornecedores 2016	308-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios ambientais	94	-	-
	308-2 Impactos ambientais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	93	-	-
Emprego				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	82	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	82	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	82	-	-
GRI 401: Emprego 2016	401-1 Taxas de novas contratações de rotatividade de empregados	82; 159	-	5; 8
	401-2 Benefícios concedidos a empregados de tempo integral que não são oferecidos a empregados temporários ou em regime de meio período	86	-	8
	401-3 Licença-maternidade e paternidade	86; 160	-	5; 8
Saúde e segurança ocupacional				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	86	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	86	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	86	-	-
GRI 403: Saúde e segurança ocupacional 2016	403-1 Empregados representados em comitês formais de saúde e segurança	88; 89	-	8
	403-2 Tipos de lesões, taxas de lesões, doenças ocupacionais, dias perdidos, absenteísmo e número de mortes relacionadas ao trabalho	88; 89; 160; 161	-	3; 8

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
	403-3 Trabalhadores representados em comitês formais de saúde e segurança	87	-	3; 8
	403-4 Tópicos relativos à saúde e segurança cobertos por acordos formais com sindicatos	90	-	8
Diversidade e igualdade de oportunidades				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	83	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	83	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	83	-	-
GRI 405: Diversidade e igualdade de oportunidades 2016	405-1 Diversidade nos órgãos de governança e empregados	82; 83; 161	-	5; 8
	405-2 Razão matemática do salário e remuneração entre mulheres e homens	82; 163	-	5
Trabalho infantil				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91; 94; 95; 98; 100	-	-
GRI 408: Trabalho infantil 2016	408-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho infantil	P. 92 e 100. Não existem registros de impactos negativos relacionados ao trabalho infantil gerados pela cadeia de fornecimento da BRF.	-	8; 16
Trabalho forçado ou análogo ao escravo				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91; 94; 95; 98; 100	-	-
GRI 409: Trabalho forçado ou análogo ao escravo 2016	409-1 Operações e fornecedores identificados como de risco significativo para a ocorrência de trabalho forçado ou análogo ao escravo	Págs. 92 e 100 Não existem registros de impactos negativos relacionados ao trabalho forçado gerados pela cadeia de fornecimento da BRF.	-	8
Comunidades locais				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	102	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	102	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-3 Evolução da abordagem de gestão	102	-	-
GRI 413: Comunidades locais 2016	413-1 Operações com programas implementados de engajamento da comunidade local, avaliação de impactos e desenvolvimento local	104; 107	-	-
	413-2 Operações com impactos potenciais significativos ou impactos negativos reais sobre as comunidades locais	107	-	1; 2
Avaliação social de fornecedores				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	91; 94; 95; 98; 100	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	91; 94; 95; 98; 100	-	-
GRI 414: Avaliação social de fornecedores 2016	414-1 Novos fornecedores selecionados com base em critérios sociais	94	-	-
	414-2 Impactos sociais negativos na cadeia de fornecedores e medidas tomadas	93	-	5; 8; 16
Políticas públicas				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	A BRF mantém diretrizes a serem seguidas por todos os seus colaboradores durante o período eleitoral, além de canal para esclarecer e responder às dúvidas de seus colaboradores.	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes		-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão		-	-
GRI 415: Políticas públicas 2016	415-1 Contribuições políticas	Com relação às eleições para cargos municipais, estaduais e federais ocorridas no Brasil em 2016, a BRF seguiu a nova legislação eleitoral brasileira (lei federal nº 13.165/2015) e não realizou nenhum apoio ou doação a campanhas, candidatos, partidos ou agremiações políticas.	-	-
Saúde e segurança do consumidor				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	56; 68; 70; 71	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56; 68; 70; 71	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	56; 68; 70; 71	-	-
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-1 Produtos e serviços para os quais são avaliados impactos na saúde e segurança	56	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
GRI 416: Saúde e segurança do consumidor 2016	416-2 Casos de não conformidade relacionados aos impactos causados por produtos e serviços na saúde e segurança	Em 2017, ingressaram 136 processos/autuações administrativas envolvendo o tema; 98 destes resultaram em multas ou penalidades e 38 em advertências. Os principais motivos desses processos/autuações foram: divergência peso declarada na embalagem x peso real (auto de infração pelo Inmetro); irregularidades diversas no processo produtivo (autos de infração pelo Mapa); ações judiciais movidas por consumidores que encontraram corpos estranhos nos alimentos.	-	16
Suplemento Setorial: Processamento de alimentos	FP5 Percentual do volume de produção fabricado em unidades operacionais certificadas por organização independente em conformidade com normas internacionalmente reconhecidas de sistema de gestão de segurança de alimentos	163	-	2
	FP6 Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém baixo teor de gorduras saturadas e trans, sódio e açúcares adicionados	69	-	2
	FP7 Percentual do volume total de vendas de produtos ao consumidor, discriminado por categoria de produto, que contém um maior teor de ingredientes nutritivos como fibras, vitaminas, minerais, fitoquímicos e adição de alimentos funcionais	69	-	2
Marketing e rotulagem				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	56; 68; 70; 71	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	56; 68; 70; 71	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	56; 68; 70; 71	-	-
GRI 417: Marketing e rotulagem 2016	417-1 Exigências para informações e rotulagem de produtos e serviços	71	-	12
	417-2 Casos de não conformidade relacionados a informações e rotulagem de produtos e serviços	Em 2017, houve duas autuações administrativas relacionadas à rotulagem. Os motivos das autuações foram o uso de letra inadequada para abreviar o termo gramas e a descrição da composição de um produto desatualizada em relação ao registro no Ministério da Agricultura. Em ambos os casos, a sanção envolvida foi o pagamento de multa.	-	16
	417-3 Casos de não conformidade relativos a comunicação de marketing	Em 2017, não houve casos que envolvessem não conformidades relativas a comunicações de marketing.	-	-

GRI Standard	Divulgação	Página/Outras explicações	Omissão	ODS
Conformidade socioeconômica				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites		-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	As demandas judiciais e administrativas do Jurídico trabalhista estão estruturadas da seguinte forma: 20 mil ações judiciais tramitando, que totalizam o montante de R\$ 561.079 milhões, valores provisionados. Com relação aos processos administrativos, atualmente a Companhia conta com um processo tramitando (trabalhista a nível massa).	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão		-	-
GRI 419: Conformidade socioeconômica 2016	419-1 Não conformidade com leis e regulamentos sociais e econômicos		-	16
Bem-estar animal				
GRI 103: Abordagem de gestão 2016	103-1 Explicação sobre o tópico material e seus limites	112; 113	-	-
	103-2 Abordagem de gestão e seus componentes	112; 113	-	-
	103-3 Evolução da abordagem de gestão	112; 113	-	-
Suplemento Setorial: Processamento de alimentos	G4-FP10 Políticas e práticas, por espécie e raça, relacionadas a alterações físicas e uso de anestésico	112	-	-
	G4-FP11 Percentagem e total de animais criados e/ou transformados, por espécie e raça, por tipo de habitação	165	-	-
	G4-FP12 Políticas e práticas com relação ao uso de antibióticos, anti-inflamatórios, hormônios e/ou tratamentos com promotores de crescimento, por espécie e tipo de criação	112; 113	-	2
	G4-FP13 Número total de casos de descumprimentos significativos de leis e regulamentos e aderência aos padrões voluntários relacionados a práticas de transporte, manuseio e abate dos animais terrestres e aquáticos	Em 2017, a BRF recebeu 31 autos de infração relacionados ao tema bem-estar animal. Todos os autos de infração foram emitidos pelos fiscais agropecuários a serviço do Ministério da Agricultura e foram baseados em ocorrências pontuais. Os casos citados não consistem descumprimento significativo da lei, sendo indicativo de desvio no padrão. Em todos os casos, a BRF apresentou defesa ao Ministério da Agricultura.	-	-

(Anexos

(Ética e compliance

COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO DE COMBATE À CORRUPÇÃO* GRI 205-2

Categoria Funcional	Empregados	Comunicados/ Treinados – 2017
Diretores	número	10
	%	14,71%
Gerentes	número	57
	%	9,95%
Supervisores e Coordenadores	número	248
	%	8,69%
Administrativos	número	322
	%	1,86%
Operacionais	número	17
	%	0,02%

* Em 2017, não houve treinamentos ou comunicações de compliance para os membros dos órgãos de governança. Não está disponível o número de parceiros de negócios treinados/comunicados.

(Produtos

MECANISMOS DE QUEIXA – SAC GRI 102-34

Queixas	2015	2016	2017
Número total de queixas identificadas por meio do mecanismo	478	688	656
Número de queixas que foram endereçadas	478	688	656
Número de queixas resolvidas	478	688	656
Número de queixas registradas antes do período coberto pelo relatório resolvidas no decorrer deste período	404	478	688
Número de queixas que foram resolvidas por remediação e qual foi a queixa	478	688	656

(Capital humano

EMPREGADOS POR TIPO DE CONTRATO DE TRABALHO E REGIÃO* GRI 102-8

Região	2015				2016				2017**			
	Tempo determinado	Tempo indeterminado	Estagiários e aprendizes	Total	Tempo determinado	Tempo indeterminado	Estagiários e aprendizes	Total	Tempo determinado	Tempo indeterminado	Estagiários e aprendizes	Total
África	14	0	0	14	15	0	0	15	10	0	0	10
América Latina	2.607	0	0	2.607	3.942	0	0	3.942	4.065	0	0	4.065
Brasil	500	90.534	1.516	92.550	367	85.982	1.572	87.921	450	87.434	1.499	89.383
Ásia	62	0	0	62	9.461	0	0	9.461	9.367	0	0	9.367
Europa	482	0	0	482	556	0	0	556	500	0	0	500
Oriente Médio	2.080	0	0	2.080	2.140	0	0	2.140	2.083	0	0	2.083
Total	96.279	0	1.516	97.795	102.463	0	1.572	104.035	103.909	0	1.499	105.408

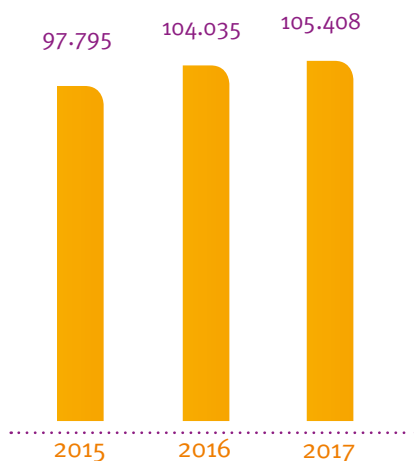
* Para funcionários fora do Brasil, não há dados sobre contrato (determinado/indeterminado). Por isso, é informado somente o total por estrutura, sem abertura das respectivas categorias.

** Sem dados da Turquia.

EMPREGADOS POR TIPO DE EMPREGO GRI 102-8

Tipo de emprego	2015			2016			2017*		
	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total	Homens	Mulheres	Total
Jornada integral	55.985	36.893	92.878	53.344	34.936	88.280	61.772	40.655	102.427
Jornada parcial	2.449	952	3.401	7.472	6.711	14.183	838	644	1.482
Estagiários e aprendizes	791	725	1.516	770	802	1.572	737	762	1.499
Total	59.225	38.570	97.795	61.586	42.449	104.035	63.347	42.061	105.408

*Sem dados da Turquia.

TOTAL DE EMPREGADOS GRI 102-8
(DENTRO E FORA DO BRASIL)**EMPREGADOS POR CATEGORIA FUNCIONAL***

	2015	2016	2017
Diretores	66	70	72
Gerentes	529	593	598
Supervisores e Coordenadores	2.605	2.646	2.903
Administrativos	9.242	18.037	17.616
Operacionais	83.837	81.117	87.045
Estagiários e aprendizes	1.516	1.572	1.499
Total	97.795	104.035	109.733

*Dados incluem funcionários da Turquia.

EMPREGADOS POR FAIXA ETÁRIA*

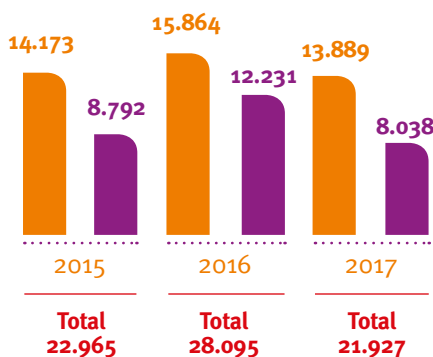
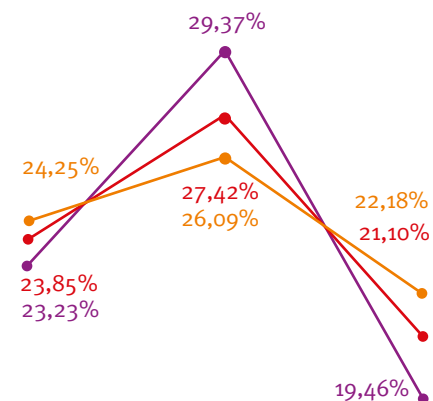
	2015	2016	2017
< 30 anos	37.389	38.379	35.541
De 30 a 50 anos	54.091	57.936	62.733
> 50 anos	6.315	7.720	11.459
Total	97.795	104.035	109.733

INDIVÍDUOS DOS ÓRGÃOS DE GOVERNANÇA GRI 102-8

	2015	2016	2017
Conselho de Administração	9	9	9
Conselho Fiscal	3	3	3
Diretoria Executiva	8	8	7
Total	20	20	19

*Dados incluem funcionários da Turquia.

CONTRATAÇÃO, POR GÊNERO* GRI 401-1



■ Homens ■ Mulheres ■ Total ● Taxa
* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

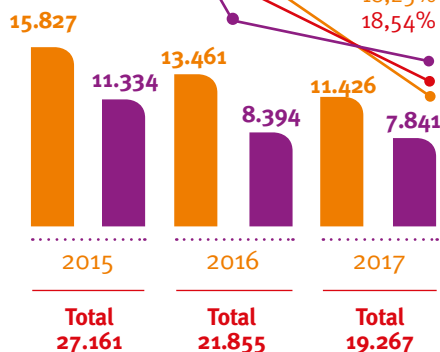
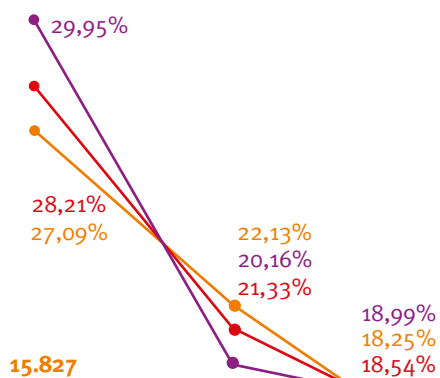
Por faixa etária*	2015		2016		2017	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
< 30 anos	15.781	43,99%	16.421	44,61%	14.723	43,25%
De 30 a 50 anos	7.040	13,02%	10.688	18,45%	6.993	11,15%
> 50 anos	144	2,28%	986	12,77%	211	1,84%
Total	22.965	23,85%	28.095	27,42%	21.927	20,26%

* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

Por região*	2015		2016		2017	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
África	5	35,71%	10	66,67%	5	50,00%
América Latina	383	14,69%	1.634	41,45%	252	6,20%
América Latina Brasil	21.949	24,11%	16.287	18,86%	21.291	24,23%
Ásia	45	72,58%	9.432	99,69%	105	1,12%
Europa	88	18,26%	162	29,14%	50	10,00%
Oriente Médio	495	23,80%	570	26,64%	224	3,50%
Total	22.965	23,85%	28.095	27,42%	21.927	20,26%

* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

DESLIGAMENTOS, POR GÊNERO GRI 401-1



■ Homens ■ Mulheres ■ Total ● Taxa
* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

Por faixa etária*	2015		2016		2017	
	Nº	Taxa	Nº	Nº	Taxa	Nº
< 30 anos	15.327	42,73%	11.791	32,03%	10.225	30,04%
De 30 a 50 anos	11.030	20,39%	9.204	15,89%	7.926	12,63%
> 50 anos	804	12,73%	860	11,14%	1.116	9,74%
Total	27.161	28,21%	21.855	21,33%	19.267	17,80%

* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

Por região*	2015		2016		2017	
	Nº	Taxa	Nº	Taxa	Nº	Taxa
África	1	7,14%	5	33,33%	10	100,00%
América Latina	381	14,61%	293	7,43%	390	9,59%
América Latina Brasil	26.488	29,10%	20.977	24,29%	18.381	20,92%
Ásia	17	27,42%	34	0,36%	55	0,59%
Europa	69	14,32%	74	13,31%	49	9,80%
Oriente Médio	205	9,86%	472	22,06%	382	5,96%
Total	27.161	28,21%	21.855	21,33%	19.267	17,80%

* Sem dados da Turquia, de estagiários e aprendizes.

LICENÇA-MATERNIDADE E PATERNIDADE* GRI 401-3

	2015	2016	2017
Empregados que tiveram direito a <u>usufruir</u> da licença	homens 58.434	60.816	62.610
	mulheres 37.845	41.647	41.299
Empregados que <u>tiraram</u> a licença	homens 2.127	1.917	1.936
	mulheres 2.852	2.536	2.271
Empregados que <u>retornaram</u> ao trabalho após o término da licença	homens 2.127	1.917	1.936
	mulheres 2.808	2.519	2.238
Empregados que voltaram a trabalhar após a licença e que ainda estiveram empregados 12 meses após o retorno ao trabalho	homens 1.600	1.714	1.514
	mulheres 2.278	2.003	2.136
Taxa de retorno	homens 100%	100%	100%
	mulheres 98,46%	99,33%	98,55%
Taxa de retenção	homens 75,22%	89,41%	78,20%
	mulheres 81,13%	79,52%	95,44%

* As informações refletem o fechamento do quadro de funcionários da BRF (exceto aprendizes e estagiários) no último dia de cada ano, considerando os respectivos grupos de empregados. Os dados de 2017 não abrangem os colaboradores da Turquia e aprendizes e estagiários.

NÚMERO TOTAL DE SAÚDE E SEGURANÇA DE COLABORADORES, POR REGIÃO E GÊNERO (2017) GRI 403-2

África	Homens	Mulheres	Total	América Latina*	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	NA	NA	NA	Lesões com afastamento	ND	ND	124
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	17,22
Lesões sem afastamento	NA	NA	NA	Lesões sem afastamento	ND	ND	1.754
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	243,53
Taxa de doenças ocupacionais	NA	NA	NA	Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	1,80
Total de dias perdidos	NA	NA	NA	Total de dias perdidos	ND	ND	4.325
Taxa de absenteísmo	NA	NA	NA	Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND
Total de óbitos	NA	NA	NA	Total de óbitos	ND	ND	0

* País incluído: Argentina.

América Latina – Brasil	Homens	Mulheres	Total	Europa	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	240	151	391	Lesões com afastamento	NA	NA	NA
Taxa de lesões	2,24	2,30	2,26	Taxa de lesões	NA	NA	NA
Lesões sem afastamento	2.911	1.462	4.373	Lesões sem afastamento	NA	NA	NA
Taxa de lesões	27,17	22,25	25,30	Taxa de lesões	NA	NA	NA
Taxa de doenças ocupacionais	0,12	0,26	0,17	Taxa de doenças ocupacionais	NA	NA	NA
Total de dias perdidos	9.925	9.114	19.039	Total de dias perdidos	NA	NA	NA
Taxa de absenteísmo	1,88	3,28	5,16	Taxa de absenteísmo	NA	NA	NA
Total de óbitos	0	1	1	Total de óbitos	NA	NA	NA

Ásia*	Homens	Mulheres	Total	Oriente Médio	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	ND	ND	7	Lesões com afastamento	ND	ND	0
Taxa de lesões	ND	ND	0,33	Taxa de lesões	ND	ND	0,00
Lesões sem afastamento	ND	ND	24	Lesões sem afastamento	ND	ND	19
Taxa de lesões	ND	ND	1,11	Taxa de lesões	ND	ND	14,68
Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00	Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00
Total de dias perdidos	ND	ND	51	Total de dias perdidos	ND	ND	0
Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND	Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND
Total de óbitos	ND	ND	0	Total de óbitos	ND	ND	0

* Países incluídos: Malásia e Tailândia.

NÚMERO TOTAL DE SAÚDE E SEGURANÇA DE TERCEIROS, POR REGIÃO E GÊNERO (2017) GRI 403-2

África	Homens	Mulheres	Total	América Latina*	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	NA	NA	NA	Lesões com afastamento	ND	ND	4
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	ND
Lesões sem afastamento	NA	NA	NA	Lesões sem afastamento	ND	ND	4
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	ND
Taxa de doenças ocupacionais	NA	NA	NA	Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00
Total de dias perdidos	NA	NA	NA	Total de dias perdidos	ND	ND	165
Taxa de absenteísmo	NA	NA	NA	Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND
Total de óbitos	NA	NA	NA	Total de óbitos	ND	ND	0

* País incluído: Argentina.

América Latina – Brasil	Homens	Mulheres	Total	Ásia*	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	ND	ND	51	Lesões com afastamento	ND	ND	1
Taxa de lesões	ND	ND	1,33	Taxa de lesões	ND	ND	36,57
Lesões sem afastamento	ND	ND	125	Lesões sem afastamento	ND	ND	0
Taxa de lesões	ND	ND	3,25	Taxa de lesões	ND	ND	0,00
Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00	Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00
Total de dias perdidos	ND	ND	845	Total de dias perdidos	ND	ND	57
Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND	Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND
Total de óbitos	ND	ND	2	Total de óbitos	ND	ND	0

* Países incluídos: Malásia e Tailândia.

Europa	Homens	Mulheres	Total	Oriente Médio	Homens	Mulheres	Total
Lesões com afastamento	NA	NA	NA	Lesões com afastamento	ND	ND	0
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	0,00
Lesões sem afastamento	NA	NA	NA	Lesões sem afastamento	ND	ND	2
Taxa de lesões	NA	NA	NA	Taxa de lesões	ND	ND	14,78
Taxa de doenças ocupacionais	NA	NA	NA	Taxa de doenças ocupacionais	ND	ND	0,00
Total de dias perdidos	NA	NA	NA	Total de dias perdidos	ND	ND	0
Taxa de absenteísmo	NA	NA	NA	Taxa de absenteísmo	ND	ND	ND
Total de óbitos	NA	NA	NA	Total de óbitos	ND	ND	0

INDICADORES DE DIVERSIDADE GRI 405-1

Indivíduos dentro dos órgãos de governança da organização, por gênero (%)	2015		2016		2017	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Conselho de Administração	100%	0,0%	100%	0,0%	88,9%	11,1%
Conselho Fiscal	100%	0,0%	100%	0,0%	100%	0,0%
Diretoria Executiva	87,5%	12,5%	100%	0,0%	100%	0,0%
Total	95,0%	5,0%	100%	0,0%	94,7%	5,3%

Indivíduos dentro dos órgãos de governança da organização, faixa etária (%)	2015			2016			2017		
	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos
Conselho de Administração	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	22,2%	77,8%	0,0%	33,3%	66,7%
Conselho Fiscal	0,0%	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100%	0,0%	0,0%	100%
Diretoria Executiva	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	75,0%	25,0%	0,0%	57,1%	42,9%
Total	0,0%	45,0%	55,0%	0,0%	40,0%	60,0%	0,0%	36,8%	63,2%

Empregados, por categoria funcional e gênero (%)	2015		2016		2017*	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0,06%	0,01%	0,06%	0,01%	0,06%	0,005%
Gerentes	0,43%	0,12%	0,46%	0,12%	0,44%	0,11%
Supervisores e Coordenadores	2,09%	0,62%	2,01%	0,58%	2,14%	0,61%
Administrativos	5,44%	4,16%	8,34%	9,26%	7,79%	8,90%
Operacionais	52,68%	34,40%	48,49%	30,68%	49,83%	30,13%
Total	60,7%	39,3%	59,4%	40,6%	60,3%	39,7%

* Não inclui dados da Turquia.

Empregados, por categoria funcional e faixa etária (%)	2015			2016			2017*		
	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos	< 30 anos	30 a 50 anos	> 50 anos
Diretores	0,00%	0,06%	0,01%	0,00%	0,06%	0,01%	0,00%	0,05%	0,01%
Gerentes	0,03%	0,48%	0,04%	0,04%	0,50%	0,04%	0,02%	0,46%	0,07%
Supervisores e Coordenadores	0,40%	2,15%	0,16%	0,39%	2,03%	0,17%	0,26%	2,15%	0,27%
Administrativos	3,74%	5,49%	0,37%	7,04%	9,54%	1,02%	5,32%	9,59%	1,36%
Operacionais	33,08%	48,01%	5,99%	28,46%	44,41%	6,30%	25,85%	45,70%	8,87%
Total	37,3%	56,2%	6,6%	35,9%	56,5%	7,5%	31,5%	58,0%	10,6%

* Não inclui dados da Turquia.

Empregados negros, por categoria funcional e gênero (%)	2015		2016		2017*	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Gerentes	0,004%	0,00%	0,005%	0,00%	0,00%	0,003%
Supervisores e Coordenadores	0,03%	0,01%	0,03%	0,01%	0,02%	0,01%
Administrativos	0,12%	0,08%	0,10%	0,07%	0,10%	0,07%
Operacionais	3,45%	1,43%	3,15%	1,29%	1,57%	4,08%
Total	3,60%	1,51%	3,29%	1,36%	1,70%	4,16%

* Não inclui dados da Turquia.

Empregados PCDs, por categoria funcional e gênero (%)	2015		2016		2017*	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
Diretores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,002	0,00
Gerentes	0,005	0,00	0,006	0,00	0,00	0,005
Supervisores e Coordenadores	0,02	0,002	0,03	0,003	1,29	0,00
Administrativos	0,08	0,06	0,08	0,05	0,07	0,05
Operacionais	1,40	0,80	1,33	0,82	0,78	1,31
Total	1,51	0,86	1,44	0,87	2,15	1,36

* Não inclui dados da Turquia.

RAZÃO MATEMÁTICA ENTRE O SALÁRIO E REMUNERAÇÃO BASE PARA MULHERES E HOMENS EM CADA CATEGORIA FUNCIONAL – BRASIL* GRI 405-2

Proporção salarial	2015	2016	2017
Diretores	81%	82%	90%
Gerentes	94%	93%	96%
Supervisores e Coordenadores	107%	106%	108%
Administrativos	88%	88%	89%
Operacionais	82%	83%	85%

* Indicador reflete a posição da empresa no Brasil. Quanto aos dados referentes ao mercado externo, atualmente cada região realiza seu respectivo controle. A BRF está trabalhando para que futuramente possa ter as informações totalmente centralizadas em um único sistema.

(Gestão da qualidade

COMPRAS DE ACORDO COM NORMAS E CERTIFICAÇÕES INTERNACIONAIS (2017) GRI FP2

Área dos fornecedores	Tipo de produtos comprados certificados	Nome da certificação internacionalmente reconhecida	%	Origem geográfica
Grãos, Farelos e Óleos	Farelo de soja	Diretiva europeia de biocombustíveis (EURED), ISCC, HAA CCP, ISO14001, ISO18001, RTRS	78,36%	Brasil (MG, GO, MT, PR, MS, SP, SC, RS); Paraguai
	Óleo de soja	GMP+	67,03%	Brasil (MG, GO, MT, PR, MS, RS, PI, BA, SC)

10 volume total de compras é considerado informação estratégica, pois envolve a metodologia de negociação das áreas de compras.

CERTIFICAÇÕES DE TERCEIROS, DE ACORDO COM NORMAS INTERNACIONALMENTE RECONHECIDAS NO SISTEMA DE GESTÃO DE SEGURANÇA ALIMENTAR¹ (2017) GRI FP5

Certificações	Unidades
Produto final BRC ²	Brasil (Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea Grande, Capinzal, Francisco Beltrão, Mineiros, Marau, Rio Verde e Dourados)
Produto final IFS ²	Brasil (Chapecó, Toledo, Concórdia, Serafina Corrêa, Lajeado, Uberlândia, Várzea Grande, Capinzal, Francisco Beltrão, Mineiros, Marau, Rio Verde e Dourados)
Matéria-prima GlobalGAP ³	Brasil (Chapecó e Marau)
Matéria-prima AloFree	Brasil (Capinzal, Marau, Serafina Corrêa)
Matéria-prima ISO 17025: 2005	Brasil: Lab. Jundiá, Uberlândia, Marau, Videira, Carambeí, Concórdia, Capinzal, Chapecó (microbiologia), Dois Vizinhos (físico-químico), Francisco Beltrão (microbiologia), Toledo, Dourados (microbiologia), Rio Verde, Lucas do Rio Verde
Matéria-prima Certified Humane	Brasil (Lucas do Rio Verde, Buriti Alegre e Ponta Grossa)
Matéria-prima GenesisGAP	Tailândia

¹ Além das certificações relacionadas à segurança de alimentos, algumas unidades possuem certificação ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, Halal, além das credenciações e auditorias de clientes.

² Certificações válidas para 2017.

³ A unidade de Faxinal dos Guedes possui granjas de matrizes e incubatório certificados, e a unidade de Francisco Beltrão possui incubatório certificado na norma GlobalGAP. Em 2017, foi ampliado o número de granjas certificadas nessa norma na unidade de Marau (RS).

(Desenvolvimento de fornecedores

PROPORÇÃO DE GASTOS COM FORNECEDORES LOCAIS – BRASIL GRI 204-1

	Procurement			Agropecuária			Commodities		
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	2015	2016	2017
Brasil									
AL	0,00%	0,016%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
AM	0,00%	0,16%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
BA	0,00%	0,18%	0,04%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
CE	0,00%	0,05%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
DF	0,00%	0,07%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
ES	0,00%	0,07%	0,02%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
GO	0,00%	4,16%	1,21%	20,80%	18,50%	17,43%	19,42%	15,62%	26,70%
MA	0,00%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
MG	0,00%	2,39%	2,50%	6,40%	6,90%	4,85%	11,87%	9,60%	9,64%
MS	0,00%	0,39%	0,12%	2,20%	2,40%	2,51%	3,21%	2,24%	4,24%
MT	0,00%	3,92%	1,76%	16,10%	15,70%	18,30%	18,23%	18,56%	19,02%
PA	0,00%	0,15%	0,05%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PE	0,00%	1,48%	0,44%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PI	0,00%	0,01%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
PR	0,00%	10,05%	6,11%	21,40%	21,80%	22,31%	28,48%	33,71%	12,72%
RJ	0,00%	0,27%	0,08%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RN	0,00%	0,03%	0,01%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
RS	0,00%	6,09%	3,41%	13,20%	12,60%	13,35%	14,31%	13,83%	21,52%
SC	0,00%	10,08%	7,50%	19,90%	18,80%	21,25%	4,48%	6,44%	6,20%
SP	0,00%	2,12%	3,34%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
América Latina									
Argentina	ND	86,4%	87,4%	ND	0,70%	0,70%	ND	90,42%	99,40%

Bem-estar animal

PERCENTAGEM E TOTAL DE ANIMAIS CRIADOS E/OU TRANSFORMADOS, POR ESPÉCIE, RAÇA E POR TIPO DE HABITAÇÃO GRI FP11

Tipo*	Perus		Frangos		Suínos	
	2016	2017	2016	2017	2016	2017
Pressão negativa	36,54%	40%	34%	31%	-	-
Pressão positiva	66,51%	60%	41%	34%	-	-
Dark house	-	-	25%	35%	-	-
Gestação coletiva	-	-	-	-	20,10%	26,50%
Gestação individual	-	-	-	-	79,90%	73,50%

* Pressão negativa: aviários com cortinas amarelas ou azuis, com ou sem cooling na entrada de ar e com nebulizadores, ou aviários com cortinas preta/prata sem cooling e com nebulizadores. Nesse sistema, é possível um maior controle da temperatura e da umidade, oferecendo às aves uma melhor condição de conforto durante toda a vida. Pressão positiva: aviários que trabalham com cortinas abertas usando o máximo da condição natural do ambiente. Nos primeiros dias do lote, são utilizados equipamentos para aquecimento da instalação, proporcionando conforto térmico aos pintinhos. Em temperaturas elevadas, usam ventiladores e nebulizadores para auxílio nas condições de ambiência. Proporcionam um ambiente mais próximo ao ambiente habitual dos animais. Dark house: Aviários com cortinas pretas x pratas e presença de cooling (equipamento para resfriar o ambiente) e nebulizadores. Trabalham com as cortinas fechadas; o ar entra por uma extremidade e é forçado a sair pela extremidade oposta. Nesse sistema, a iluminação é fornecida e controlada pelo produtor de forma a garantir a melhor condição para o animal nas diferentes fases de produção. Proporciona melhor controle sobre a temperatura e ventilação da instalação, garantindo que as aves estejam em conforto térmico. Gestação coletiva: as matrizes permanecem o período de gestação em baias coletivas (em grupo) com liberdade de movimento e para expressar suas características naturais. Gestação individual: as matrizes permanecem o período de gestação em baias individuais. Apesar de limitar o espaço das matrizes, essa prática facilita o controle individual das matrizes gestantes e fornece condições de se evitar briga entre os animais.

Capital natural

Energia

CONSUMO DE ENERGIA DENTRO DA ORGANIZAÇÃO (GJ) GRI 302-1

Fontes não renováveis	2015	2016	2017
BPF	166.017,18	178.710,10	76.513,32
Óleo diesel	109.030,87	110.380,87	68.120,95
Gás natural	266.331,36	184.186,94	881.504,50
Gasolina	1.501,97	144,64	852,21
GLP	595.626,97	585.322,59	513.963,70
Querosene	0,00	0,00	0,00
Xisto	106.181,00	99.716,27	92.873,61
Total	1.244.689,35	1.158.461,40	1.633.828,29
Fontes renováveis	2015	2016	2017
Álcool de cana	23,71	40,18	5,73
Biodiesel	0,00	0,00	0,00

Briquete de madeira	7.133,28	20.843,55	25.395,76
Cavaco	12.510.507,12	12.895.029,47	14.243.132,02
Lenha	11.019.877,29	9.538.042,37	8.023.260,30
Óleo vegetal ou animal	288.555,51	227.357,03	195.083,91
Ripa	345.408,52	215.805,33	152.011,03
Serragem	6.205,13	650,60	1.898,79
Palm Kernel Shell	0,00	57.176,93	16.705,00
Total	24.177.710,56	22.954.945,46	22.657.492,54

Consumo de energia de fontes não renováveis

Gás	460.899,45	403.064,07	513.693,72
Petróleo	340.219,93	82.432,84	146.618,04
Nuclear	74.991,73	15.530,83	4.093,76
Carvão mineral	126.980,61	268.427,45	229.411,27
Total	1.003.091,72	769.455,18	893.816,79

Consumo de energia de fontes renováveis

Hidrelétrica	6.662.464,13	6.195.891,59	7.404.013,34
Biomassa	445.551,82	222.807,26	154.994,21
Eólica	173.868,77	77.654,13	79.580,48
Fotovoltaica	3.452,76	1.202,45	6.681,31
Geotérmica	0,00	0,00	11.848,73
Total	8.288.429,20	7.267.010,61	7.657.118,07

Energia vendida

Eletricidade	0,00	0,00	0,00
Aquecimento	0,00	0,00	0,00
Refrigeração	0,00	0,00	0,00
Vapor	0,00	0,00	0,00
Total	0,00	0,00	0,00

Total de energia consumida

Combustíveis de fontes não renováveis	1.244.689,35	1.158.461,40	1.633.828,29
Combustíveis de fontes renováveis	24.177.710,56	22.954.945,46	22.657.492,54
Energia consumida de fontes não renováveis	1.003.091,72	769.455,18	893.816,79
Energia consumida de fontes renováveis	8.288.429,20	7.267.010,61	7.657.118,07
Total	33.710.829,11	31.380.417,47	32.842.255,70

Água

FONTES HÍDRICAS AFETADAS POR RETIRADA DE ÁGUA¹ GRI 303-2

Nome da fonte hídrica	Tamanho da fonte (m³)	Fonte designada como área protegida nacional ou internacionalmente	Valor da biodiversidade	Valor para comunidades locais e povos indígenas
Rio Iguaçu	13.400.000,00	Nacional	N/D	N/D
Rio Santa Rosa	11.937.637,44	Nacional	N/D	N/D
Rio Queimados	14.065.056,00	Nacional	N/D	N/D
Rio Santa Cruz	13.140.000,00	Nacional	N/D	N/D
Rio São José	14.941.756,80	Nacional	N/D	N/D
Rio São João	17.250.192,00	Nacional	N/D	N/D
Rio Marau	23.652.000,00	Nacional	N/D	N/D
Rio Cuiabá ²	29.802.150.720,00	Nacional	N/D	N/D
Rio Dourados ²	Não capta de fonte superficial			

¹ O critério para definição dessa lista como fontes afetadas foi a retirada superior a 5% da vazão total da fonte (rio) e retiradas de corpos d'água que sejam considerados por especialistas como particularmente sensíveis, por causa do seu tamanho relativo, função ou condição de sistema raro, ameaçado ou em risco – ou pelo apoio que prestam a uma espécie específica de planta ou animal ameaçada de extinção.

² Não há captação superior a 5% da vazão dos rios Cuiabá e Dourados – foram citados por estarem na lista de Ramsar.

PERCENTUAL E VOLUME TOTAL DE ÁGUA RECICLADA E REUTILIZADA GRI 303-3

Água reciclada e reutilizada	2015	2016	2017
Volume total de água reciclada (m³)	8.416.355,28	8.376.260,93	7.218.991,68
Volume total de água reutilizada (m³)	7.740.455,35	13.730.264,45	5.403.590,53
Volume total de água reciclada e reutilizada pela organização (m³)	16.156.810,63	22.106.525,38	12.622.582,21
Volume total de água retirada (m³)	58.314.506,77	61.082.557,42	65.786.767,58
Percentual de água reciclada e reutilizada	27,71%	36,19%	19,19%
Índice de recirculação (%)	23,93%	28,96%	18,67%
Volume total de água reúso indireto/direto (OMS)	3.259.361,03	5.583.145,89	7.843.541,03
Índice de recirculação (%)	29,90%	38,30%	31,15%

ÁREAS DE STRESS HÍDRICO* GRI 306-5

Unidade	Fonte de consumo/retirada de água	Captação (m³)	Tamanho da fonte (m³)	% de retirada de água do rio	Fonte está em área protegida?	Outorga de captação	Validade da outorga
Dois Vizinhos	Rio Iguaçu	4.437.803,37	13.400.000	33,12%	Sim	Portaria 429/2012	03/04/2022
Francisco Beltrão	Rio Santa Rosa	2.825.415,01	11.937.637	23,67%	Sim	Portaria 674/2008	30/07/2018
Concórdia	Rio Queimados	3.543.908,90	14.065.056	25,20%	Sim	CNUA - 30313.23933.34393.45341	Válido por tempo indefinido
Capinzal	Rio Santa Cruz	2.887.795,00	13.140.000	21,98%	Sim	CNUA 421 00418765-29/2010	Válido por tempo indefinido
Chapecó	Rio São José	3.323.458,90	14.941.757	22,24%	Sim	CNUA421 00414932-29	Válido por tempo indefinido
Carambeí	Rio São João	2.580.075,62	17.250.192	14,96%	Sim	Portaria 766/2011	27/07/2021
Marau Aves	Rio Marau	1.979.743,00	23.652.000	8,37%	Sim	DRH N° 190/2003	Válido por tempo indefinido
Várzea Grande	Rio Cuiabá	1.298.451,84	29.802.150.720	0,01%	Sim	Entra na lista de Ramsar	
Dourados	Não capta de fonte superficial, entra na lista de Ramsar						

* Os descartes correspondem a uma média de 5% ou mais do volume médio anual do corpo d'água nos seguintes rios: Iguaçu; Santa Rosa; Queimados; Santa Cruz; São João; Marau; Cuiabá; e São José.

EMISSIONES DE SUBSTÂNCIAS QUE DESTROEM A CAMADA DE OZÔNIO (SDO) (TCFC-11E) GRI 305-6

	2015	2016	2017
CFC	0,00	0,00	0,00
HCFC	883,53	1.720,47	1.004,04
Total	883,53	1.720,47	1.004,04

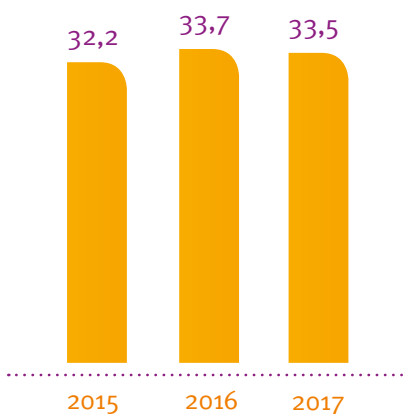
EMISSIONES ATMOSFÉRICAS SIGNIFICATIVAS (t) GRI 305-7

	2015	2016	2017
NO _x	2.065,37	1.285,28	XX
SO _x	208,68	131,42	XX
Poluentes orgânicos persistentes (POP)	0,00	0,00	XX
Compostos orgânicos voláteis (COV)	0,00	0,00	XX
Poluentes atmosféricos perigosos (HAP, na sigla em inglês)	0,00	0,00	XX
Material particulado (MP)	2.344,87	2.323,71	XX
CO	6.500,02	5.530,05	XX
HC	0,00	0,00	XX
Total	-	-	XX

* Os dados relatados são provenientes de medições/relatórios/análises realizadas por empresas especializadas e na frequência exigida pelas legislações pertinentes. Para análise dos gases de combustão, utilizamos equipamentos de alta tecnologia, que empregam o princípio de células eletroquímicas realizando análises on-line dos gases resultantes do processo de combustão (CO₂, O₂, NO_x e SO_x). O tempo de coleta segue o estabelecido pela legislação pertinente a cada local. Para determinação do material particulado, é utilizado um coletor isocinético de poluentes atmosféricos.

Resultado financeiro GRI 201-1

VALOR ADICIONADO (R\$ BILHÕES)



VALOR ECONÔMICO DISTRIBUÍDO (R\$ MILHÕES)

	2015	2016	2017
Recursos Humanos	4.776	4.881	5.279
Impostos	3.239	3.711	3.717
Juros/Aluguéis	5.346	4.874	3.969
Juros sobre capital próprio	899	513	-
Retenção	1.839	(984)	(1.126)
Participação de acionistas não controladores	20	5	(27)
Dividendos	91	98	-
Total	16.210	13.099	11.813

(Informações corporativas

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO – BRF

Vice-Presidência de Finanças e Relações com Investidores

GERÊNCIA DE SUSTENTABILIDADE**CONSULTORIA GRI, COORDENAÇÃO EDITORIAL, CONTEÚDO E *DESIGN***

Report Sustentabilidade

FOTOGRAFIA

Leonardo Wen

As imagens foram feitas na unidade de Marau, no Rio Grande do Sul

INFOGRÁFICO

Cássio Bittencourt

FAMÍLIA TIPOGRÁFICA

Meta, FS Truman Web e Bungee Inline

The background is a solid deep purple. Two thin, white, curved lines sweep across the page from the top left towards the bottom right, creating a sense of movement and design.

www.brf-global.com